الدكتورة/ أ. س. تولبيرت

أخرج رأسك من الرمل

قلب منهج النعامة إلى منهج التنوع

خمسة مبادئ بسيطة
يمكنك استخدامها الآن
لتجني النتائج
الجوهرية وذلك بفضل
تقدير التنوع



نقله إلى العربية
منار الشهابي



د/ أ.س. تولبيرت
أخرج رأسك من الرمل
قلب منهج النعامة إلى منهج التنوع
مكتبة العبيكان

دكتورة أ.س. تولبيرت

أخرج رأسك من الرمال

تعريب :
منار الشهابي

مكتبـة العبيكان، ١٤٢٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر



ردمك: رقم الإيداع:

الطبعة الأولى

١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م

الناشـــر

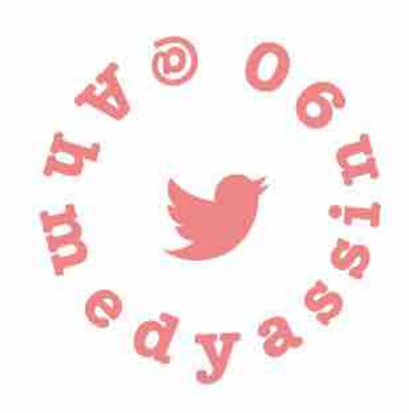
مكتبة العبيكان

الرياض - العليا - طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة

ص.ب ٦٢٨٠٧ الرمـــز ١١٥٩٥

هاتف ٤٦٥٤٤٢٤ فاكس ٤٦٥٠١٢٩


بسم الله الرحمن الرحيم

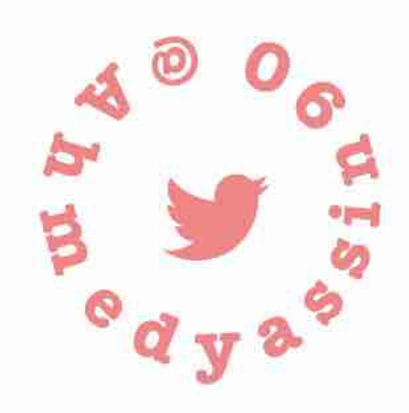

@Ahmedyassin90

قلب منهج
النعامة إلى منهج التنوع:
أخرج رأسك من الرمال

خمسة مبادئ بسيطة يمكنك استخدامها الآن

لتجني النتائج الجوهرية وذلك

بفضل تكريس التنوع


@Ahmedyassin90

قلب منهج
النعامة إلى منهج التنوع:
أخرج رأسك من الرمال

خمسة مبادئ بسيطة يمكنك استخدامها الآن

لتجني النتائج الجوهرية وذلك

بفضل تكريس التنوع

دكتورة أ.س. تولبيرت

Reversing the Ostrich Approach to Diversity: Pulling your head out of the sand.

Five simple concepts you can use now to reap bottom-line results by honoring diversity.

A. S. Tolbert, Ph.D.

Artwork © John Bush, Minneapolis, MN

Special thanks go to Humorist Joe Lovitt, and the collaborative writing efforts of Ray Myers and Armida Mendez-Russell.

Published by:
Nasus Publishing
1509 Irving Lane
Minneapolis, MN 55337
www.successideas.com

First Printing 2002
Printed in the United States of America

Publisher's Cataloging-in-Publication
(Provided by Quality Books, Inc.)

Tolbert, A.S.
Reversing the ostrich approach to diversity : pulling your head out of the sand : five simple concepts you can use now to reap bottom-line results by honoring diversity / A.S. Tolbert. -- 1st ed.
p. cm.
Includes bibliographical references.
LCCN 2001099831
ISBN 0-9670291-3-9

1. Diversity in the workplace. I. Title.

HF5549.5.M5T65 2002 658.3'008
QBI02-200092

المحتويات

الفصل الأول:

أنت والنعامة والرمل: ما هو رابط التنوع بين هذه الأمور؟

لماذا يكون الإبحار عبر عالم التنوع مهمَّاً جداً؟

ماالذي يجعلنا متنوعين؟

الفصل الثاني:

كفَّ عن المشي على البيض: حدد هدفك وواجههُ بصورة جيدة.

معضلة الحذر:

ماهو المشي على البيض؟

التحق بنادي الحذر.

دارة الصراع.

نزع قناع الدبلوماسية.

لا يستغرق الأمر سوى كلمة واحدة.

معرفة الكلمات الصحيحة.

المحافظة على الطاقة والإنتاجية.

القانون البلاتيني.

أخرج رأسك من الرمال باستخدام المواجهة الإيجابية.

الفصل الثالث:

أنا على ما يرام، أما هم فبحاجة الى عون: فلماذا ينبغي أن أتغير؟

أسأل ثانية: لماذا ينبغي أن أتغير؟

ولكن ماذا لوأنني لا أكترث؟

مكان العمل يتغير!

الزبائن يتغيرون!

السوق يتغير! مقاربتنا للعمل تتغير!

إنَّه القانون - ومن الممكن أن يكلفك الكثير!

إنّ غفوت تخسر!

عناصر التغيير:

عندما تبدأ التغييرات.

قبل أن نبدأ بالأمر الكبير.

ما الذي تعرفه وما الذي لاتعرفه.

وعي الذات وفهمها.

الرأس والقلب واليد.

النمذجة.

المواجهة.

تعديل السلوك «ولماذا من الصعب جداً أن نفعل ذلك».

توقف عن الكلام وابدأ بالحوار.

كيف أعرف أنه حوار حقاً؟

دلائل الحوار الحقيقي.

وبالمناسبة عليك أن تتصرف بلطف.

تقييم أساليب التواصل.

الاختيار والنتيجة.

أخرج رأسك من الرمال وذلك بإدراك الحاجة للتغيير الإيجابيّ الشخصي.

الفصل الرابع:

الاهتمام بمساعدة الآخرين: أطلق العنان لقوة التنوع.

التهميش «أو ما يشبه كون المرء في الخارج ويطل الى الداخل».

عندما نهمِّش.

عندما نهمِّش الآخرين.

عندما يسبب التهميش تغييراً غير مرغوب فيه.

إضفاء الأهمية: «أو سنسمع ماهو إيجابي في هذا الفصل أخيراً»

يعتمد المنتوج على الاهتمام والتهميش.

أعطني سبباً واحداً للبقاء هنا.

مستخدم الخيار «نعم هناك شيء كهذا».

الاحترام.

المسؤولية.

أخرج رأسك من الرمل بتحويل التهميش الى اهتمام.

الفصل الخامس:

وسع نظرتك العالمية: انظرْ إلى الأشياء كما هي لا كما تراها أنت.

التمركز العرقي الذاتي مقابل النزعة العالمية.

شريط جانبي، شرفك.

كيف ينشأ التمركز العرقي؟

النزعة العالمية هي بطلنا.

التحرك باتجاه النزعة العالمية.

«أنا بشر فقط» أخطاء شائعة لعامة الناس.

القوالب الجاهزة: «أو» «هاي، أنت لست كبقية الناس».

ماالعيب في استخدام القوالب الجاهزة؟ إنَّها طبيعة البشر أليس كذلك؟

التحيز والتحامل.

أهمية الإزعاج.

أخرج رأسك من الرمال بتوسيع نظرتك العالمية.

الفصل السادس:

أي طريق يخرجنا من الصحراء؟ يحصل التقدم بخطوة واحدة.

افعل شيئاً..... أي شيء.

اقطع الطريق ببطء «تمهل على هونك»

إن لم يكن الآن فمتى؟

انعطاف إيجابي.

التكريم بعد القبول.

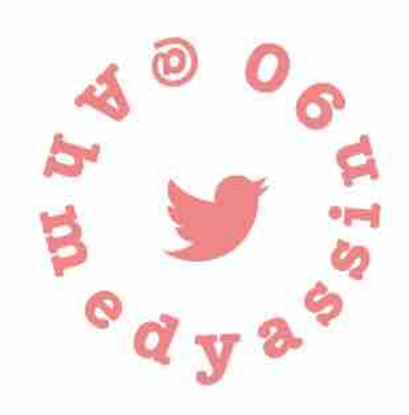
أخرج رأسك من الرمال باتخاذك تلك الخطوة الأولى.

الأمر يعود إليك الآن.

لمحة عن الكاتبة.

ملاحظات

البيبليوغرافيا


@Ahmedyassin90

المقــدمــة

أذكر أن مدير شـركة أخبرني مرة قائلاً: «جولي، لم يعد لدي الوقت للقيام بعمل التنوع الشخصـي» والذي تعتقدين أنت والآخرين بأنه الأمر الصحيح لنقوم به. فقط أخبريني ماذا أفعل.

كان لهذه المحادثة القصيـرة أثراً كبيراً عليّ. شعـرت للوهلة الأولى، شعـرت بالتعـاطف مع هؤلاء الذين وصفـتهم سـابقاً بأنهم لم يأخذوا بهذا الحوار والذين ظننت أنهم يبحثون عن طريق يبعدهم عن التعامل مع التنوع. ولكن هذا ليس صـحـيـحـاً - أرادوا فـقط خطوطاً هادية واضحة ومباشـرة لتدلهم على ما عليهم فعله. من ذلك الحين، عملت جاهداً لتقديم اقتراحات عملية وقابلة للتطبيق.

هذا الكتـاب (عكس مـقـاربة النعـامـة إلى تنوع: أخـرج رأسك من الرمل) هـو أكثـر جـوهرية من «one pager» لأنه أتمم مـاالذي أراده مدير الشـركة. فـي حين يعتـمـد أسـاس هـذا الكتاب على البحث فـهو يعطي أمثلة واضـحـة عن بعض قـضـايا التنوع ثم يخـبـرنا مـاذا نفـعل بفردية بسيطة ومباشـرة. ويعمل حس الدعابة جيداً في هذا الكتاب.

فـبسـبب (مـعضلة الحـذر) التي وصـفـتهـا آمي في الفـصل الثـاني أصـبـحنا نخـشى من سـرد النكات أو أن نضـيق أي نوع من الدعـابة عندما نتحدث عن التنوع.

أنا سعيد بأن كان لدي آمي الجـرأة لمخاطبة جدية (خطورة) هذا الموضوع كما أرتنا أن كلاً من الدعابة والتنوع يمكن أن تستخدما في الجملة ذاتها.

تخـاطـب آمي مـجـالاً يسـاعـد الناس فـي المؤسـسـات - إنه مـعـرفـة استـخدام الكلمـات الصـحيحـة. وكخـبيـر (مستشار) تنوع فقد سـبب لي كثيـراً من الأسى إقناعُ الناس بشأن «التعديل السيـاسـي» ومع ذلك فقد

تابعت باستخدام لغة مناسبة. وجدت أنه عندما يعلم الناس بأن لغتهم مناسبة فإنهم يتحادثون أكثر. وعندما نتحادث أكثر، نتعلم أكثر، ويفهم بعضنا البعض، ويقدِّرُ بعضنا البعض أكثر.

كل هذه التصرفات تساعدنا على العيش في عالم متغير والعمل فيه. وإني أجد أن التمارين والأفكار التي قدمتها في نهاية الفصل الثاني وحتى الفصل السادس - أخرج رأسك من الرمل - مفيدة بصورة خاصة، حتى وإن لم يكن رأسك في الرمل.

قابلت آمي عندما قُدم لي كتاب صورة اكتشاف التنوع، الذي شاركت في تأليفه منذ عدة سنين. لقد وجدت أن تلك الأدوات مساعدة بصورة خاصة لتوضيح ماهو التنوع والتبصر بمستوياتنا الفردية لفهم سلوك التنوع. كما تساعد على تبسيط موضوع التنوع المعقد. يقوم هذا الكتاب بالشئ ذاته.

بمجرد أن يقوم الناس بتذويب وتقدير الحكمة التي يزودنا بها هذا الكتاب، فإنهم سيشعرون براحة أكبر مع التنوع وسيكونون جاهزين لمعالجة المزيد من أعمال التنوع الشخصية التي أعتقد أننا جميعاً بحاجة للقيام بها كمبدأ أساسي متطور.

استمتع بقراءة هذا الكتاب !

جولي . و. مارا Julie; OMara

مشاركة في تأليف كتاب «إدارة قوى العمل ٢٠٠٠» الحصول على فائدة التنوع.

مؤلفة كتاب «نشاطات التنوع وتصاميم تدريبية».

CEO.O;Mara and Associates

Castro Vally ,California

الفصل ١

أنت والنعامة والرمل:

ماهو رابط التنوع بين هذه الأمور؟

ماعلاقة التنوع بالنعامة؟ فلننظر في هذا التعريف الوارد في قاموس التراث الأمريكي:

النعامة: هي اسم جمعُه نعامات. النعامة هي:

١- آ: طائر كبير سريع العدوغير قادر على الطيران ويسمى ستروتيوكاميلوس «struthio Camelus» في أفريقيا تتميز برقبة طويلة جرداء ورأس صغير وقدمين ذي إصبعين. إنها أكبر طائر حي.

ب: الرية «Rhea».

٢- يوصف بالنعامة من يحاول تجنب المواقف السيئة برفض مواجهتها.

إذاً باستطاعة نعامتنا العزيزة أن تحرك ريشات ذيلها عالياً وأن ترفرف بجناحيها إلى أن ترتفع قليلاً ولكن مع الأسف لن تستطيع الطيران. ولا نحن بقادرين على الطيران أيضاً، إذا كان الأمر متعلقاً بالتنوع. فالهروب والاختباء والتلافي «والمعروفة أيضاً بالمنهج النعامي «المقاربة النعامية» لن يغير مايجري حولنا.



وفي حين أن صورة النعامة تدفن رأسها في الرمال مبنية على الأسطورة أكثر مماهي واقعية فإنها الأيقونة المثالية لتوضيح الكثير من تكتيكات التجنب التي نستخدمها في التعامل مع الأمور الصعبة. فالصعاب لن تزول بمجرد غض النظر عنها. ومع ذلك ينبغي أن يكون التعامل مع تحديات التنوع مؤلماً كما أنه يجب أن لايستغرق أسابيع من جدولك المفعم أصلاً.

يبسط هذا الكتاب بعض مفاهيم التنوع المعقدة لجعلها قابلة للتطبيق بشكل مباشر في حياتك اليومية. ستجد في الصفحات التالية معلومات أساسية في صميم الموضوع ملحقة بخطوات عمل فورية والتي يمكن أن تقوم بتحريك عجلات التغيير بشكل سريع. هذا النوع من التغيير يعطي أيضاً فرصة للتأثير بشكل إيجابي على العلاقات والإنتاجية والمكاسب. فمن لايستطيع استخدام المزيد من ذلك؟

فيما يلي وصف موجز لكل من هذه المفاهيم الخمسة البسيطة التي ستستكشفها في الفصول التالية:

١ **توقف عن المشي على قشور البيض:** حدد المواجهة الإيجابية واستخدمها.

تنشأ، العلاقات وبإمكانك أن تؤثر على كيفية نموها وتشكيلها. ومع ذلك غالباً مايكون هناك استنزاف والتردد في الاستمرار مما يعيق نمو العلاقة مع الذين يختلفون عنك بالثقافة والقدرات.

بإمكانك التوقف عن المشي على قشور البيض وذلك بالمخاطرة وبمواجهة المواقف الصعبة بصورة مناسبة، وبإدارة الصراع.

بمجرد قيامك بذلك فإنك سوف تستفيد من العلاقات القوية والصحية التي يمكن أن تساعدك على الوصول إلى الأهداف الشخصية والمهنية.

٢ **أنا بحالة جيدة ولكنهم يحتاجون للمساعدة:** فلماذا ينبغي أن أُغيرّ؟

هناك مكافآت لإنجاز التغير الشخصي. على أية حال، لايحدث التغير دون تحديد المكاسب واختيار واع لما يناسب منها لإنجاز التغيرات اللازمة لاكتسابها. عليك أن تتعلم وأن تستخدم عقلك وقلبك ويدك لتكون أكثر إدراكا لما تقوله وتفعله. هذا النموذج يؤكد أنك تختار استجابتك في كل المواقف. يمكنك البدء بممارسة منافع تلك التغييرات بمجرد إدراكك لمقدرتك على تغيير النتائج وذلك بفضل اختيارات الاستجابات المختلفة.

٣ **ساعد في أمور الآخرين:** أطلق العنان لطاقة التنوع.

إما أن تكون منخرطاً مع الآخرين أومستثنى منهم، الأمر الذي يجعلك تشعر وتتصرف بطرق معينة. كما أنك تحتوي بعض الناس أو تستبعدهم. إن الأشخاص الذين يشعرون بأنهم مستبعدون غالباً مايستجيبون بدافع أضعف وإنتاجية أقل. إنك تستطيع أن تغير تلك الاستجابة باختيار الأفعال والكلمات التي تجعلهم يشعرون بأهميتهم.

٤ قم بتوسيع نظرتك للعالم: انظر إلى الأشياء كما هي وليس كما تريد لها أن تكون. كلنا متحاملون متحيزون ونحمل أفكاراً نمطية عن الآخرين، فكلنا عرقيون، وهذا جزء من كوننا بشراً. على أية حال، يعد عدم السماح لتلك القوى الاجتماعية السلبية إحداث ضرر بعلاقاتك مع الآخرين أساساً ومنطلقاً لمقدرتك على المضي قدماً في حياتك العملية.

٥ أي طريق تخرجنا من الصحراء: يتحقق التقدم بمجرد خطوة واحدة. اتخذ خطوة صغيرة للأمام. ثم خطوة أخرى، مارأيك بخطوة أخرى؟ وبعد وقت قصير ستكتشف بأنك ابتعدت عن المكان الذي انطلقت منه. عندما يتعلق الأمر بإحداث التغييرات فإن الشيء المهم هو أن تبدأ. ستقودك المجازفة وخوض المشاق بعيداً عن النظرة المحدودة للعالم إلى نظرة أوسع وأكثر غنى. إن الهدف هو أن نتغلب على أفعال العزل اللاواعية وبناء علاقات أكثر فاعلية.

هل لاحظت الموضوع الأساسي المتضمن في كل من هذه المفاهيم؟ العلاقات.... كيف تختار أن تعيش وأن تلعب وأن تعمل مع الآخرين.

يمكنك أن تطور وتبني علاقاتك في جو من التنوع بتطبيق المفاهيم الخمسة البسيطة المذكورة أعلاه. ومع أن هذه المفاهيم الخمسة بسيطة ولكن تطبيقها على حياتك يحتاج إلى شيء من الجهد. ولتسهيل الموضوع فقد دعم كل مبدأ ببعض التوضيحات والاستشهادات وتلخيص لكل فصل يحتوي على اقتراحات لعمل فوري يمكنك القيام به. سيطلب منك أن تراقب وتفكر وتصغي وتختار وتتقبل المتاعب وأن تتواصل علناً مراراً

وتكراراً مع الآخرين بغايات مختلفة قليلاً اعتماداً على مضمون الفصل. ابدأ بما تشعر بأنه أكثر راحة ومضموناً بالنسبة لك. فالهدف هو أن تبدأ بالإبحار بكل بساطة عبر العالم بوعي أكثر وبمنظور أوسع.

لماذا يكون الإبحار عبر عالم التنوع مهماً جداً؟

الجواب باختصار: لأن العالم يتغير بما فيه زاويتك الصغيرة. ومع التغييرات المتسارعة التي تواجه كلاً منا فان القطاع المشترك والعالم والتنوع وقضايا العولمة ستكون حاسمة أكثر فيما يتعلق بنجاح الأفراد والأسر ورجال الأعمال وبقائهم. التوقعات المتغيرة والفروقات والاختلافات التي تؤثر على حياتنا اليومية وعالمنا المنكمش تشكل تحديات مثبطة لنا شخصياً. كما أن التغيرات السكانية والتنافس العالمي وإنتاجية العمال والتركيز على السوق وتوظيف العمال والاحتفاظ بهم كل ذلك يشكل تحديات مثبطة للمؤسسات. ومما يسر أن هذه التحديات تهيئ كذلك فرصاً فريدة للأفراد والمؤسسات المدركة للتنوع وذات العقلية الاستراتيجية المبدعة. هذه الميزات الشخصية والمهنية يمكن، بل ينبغي أن تكون لك.

ما الذي يجعلنا متنوعين؟

إنها ثقافتنا. والثقافات الفرعية المتنوعة التي ننتمي لها. ولكي نؤدي الأعمال بشكل مؤثر فإنه علينا أن نستوعب الثقافة وتأثيرها علينا. التحدي هو أن نعرف الاختلاف وبأن نقدر بأنه يجلب لنا الفرادة ومن ثم نعمل بفاعلية بهذه الفروقات للوصول إلى نتيجة ناجحة جداً.

إن إدارة التنوع هي مكون حاسم في بناء علاقات فعالة مع الآخرين. يمكن أن تختار طريقة الإحاطة بالآخرين وفروقاتهم بوصفها شاملة أو مثيرة. ستكون الثمار أينع إذا مانظرنا إليها مسبقاً وبانفعال. وبتطوير فهمك للآخرين فإن مكاسبك الشخصية ستضمن ما يلي:

- حرية التعبير عن آرائك وأفكارك في جو آمن.
- زيادة في رفد نفسك والآخرين والإسهام في قيمتكم جميعاً.
- تقليص التوتر المقترن بالتهميش «كون المرء مستبعداً».
- شعور عال بالانتماء.
- حصولك على صورة أغنى وأكمل للعالم كما لوانك تستخدم عينين وأذنين جديدتين.
- خلق علاقات موثوقة وطويلة الأمد.
- تمتعك بمقدرة متطورة على إحياء مواهبك ومهاراتك - بل إحياء نفسك.

أما المكاسب التي ستجنيها المؤسسة من مواجهة التنوع وقضايا التغير فتتضمن ما يلي:

- تقليص الخسائر المرتبطة بتهميش الموظفين والإنتاجية المنخفضة.
- خلق سوق منافسة في ميدان التنافس الدولي.
- جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

- الحصول على ميزات تسويقية من خلال تعزيز خدمات الزبائن وتطوير الإنتاج والابتكار.
- زيادة إنتاجية العاملين، وتحفيز الإبداع، وتحسين النوعية، وتنظيم العمل الجماعي.
- تعزيز المناخ التنظيمي والذي يكرم إسهام كل فرد.
- تعزيز الصورة العامة.

عمل التنوع هوعمل التغيير، ومع ذلك ينبغي أن لا يكون صعباً، إذ يمكن أن يكون منعشاً ومنوراً ذهنياً، ومتطوراً باستمرار عندما تذوق ميزة تكريم التنوع القوية في حياتك. يتم تكريم الآخرين عندما يتم استيعاب الدروس ذاتياً واكتشاف القيم الشخصية في بيئة التنوع. لا يراد للمعلومات الواردة في هذا الكتاب أن تكون جواباً كاملاً شاملاً لتعقيدات تربية التنوع. بل هي معلومات مباشرة وخطوات عملية ستأخذك في رحلة مغامرة خارج صحراء سوء الفهم والإدراك المقفرة التي يسودها السراب التي تسميها نعامتنا العزيزة وطناً لها.

لديك القوة لتوسيع إدراكك وتحديد توقعاتك القائمة على الحقائق لا على الخيال. كل ما تحتاجه هو أن تثبت وقفتك وأن ترسخ قدميك وأن تخرج بلطف رأسك من الرمال. ولكي تنطلق بسرعة ببعض تمارين هذا الفصل، فإني قد أرسلت بعض أوراق العمل المفصلة في تصميم PDF على موقعي الإلكتروني:

www.ECCOInternational.com

فيرجى تنزيلها في الكومبيوتر مع هذا الكتاب واستخدامها.

الفصل ٢

كف عن المشي على البيض❖:

حدد هدفك وواجهه بصورة جيدة.

قال الدكتور عالم النفس فيل ماك غرو «Phil McGraw»: «عندما يغضب الناس ويثورون فإن ذلك لأنهم لا يملكون الجرأة للتعبير علناً عن مشاعرهم الحقيقية».

معضلة الحذر

ما هو المشي على البيض؟

المشي على البيض هو تجنب أي موقف يمكن أن ينتج عنه مواجهة أو أذى لمشاعر الآخرين. يحدث هذا الأمر عندما:

- نجانب القضايا الحساسة ونتلافاها مفسحين المجال لمشاعر الاستياء وسوء الفهم أن تتراكم.
- أن نفترض في الناس ماليس فيهم وأن نتمسك بصورة خاطئة تتعلق بهم.
- أن يتملكنا القلق من إيذاء الآخرين أوأن نظلمهم القول.

❖ كف عن المشي على البيض تعني كف عن الحذر، اهجر الحذر، يصبح معنى العنوان: اهجر الحذر، حدد واقتحم. «المترجم».

- نخشى من المقاضاة أو زج المؤسسة في إشكالات ناجمة عن انتهاك بيئة العمل المعادية أو أنظمة المكتب التنفيذي أو سياسات العمل الراسخة.
- تخشى من الأذى الشخصي إن مصطلح "going postal" يعني عموماً مايمكن أن ينجم عن الصراعات في مكان العمل.
- لا نريد إرباك أنفسنا.
- نكبح مشاعرنا ونكظم غيظنا أو الاستياء الذي يتعاظم ويفيض على الأبرياء.



التحقق بنادي الحذر

قد تتساءل إذا ماتحدثنا عن التدريب البدني الذي يتلقاه معظم الموظفين يومياً في وظائفهم لماذا تتضمن بعض الوظائف عضوية في نادٍ للصحة كجزء من المنافع التي تقدمها لموظفيها!

وهذه بعض التدريبات العامة في مكان العمل:

- مد العنق وإتلاعه: أمعن النظر إلى الموظفين من فوق جدار المهجع أو انظر إلى الموظفين الآخرين من وراء الزاوية، ثم أوجز نقاط اختلافهم عنك. فإن اكتشفتها أعد رقبتك إلى وضعها السابق.
- نظرة الشزر الجانبية: قم بتقويس حاجبيك ودفع عينيك خارج تجويفهما الجانبي ودون إدارة رأسك أو عنقك حاول أن تنظر كيف يقوم الموظفون الآخرون بأعمالهم بشكل مختلف عنك.
- التراجع الدفاعي: إذا ماكتشفت أنك غير حساس لمعتقدات الآخرين أو أفكارهم أو مظهرهم أو أساليب عملهم، ارجع قليلاً إلى الوراء وذراعاك ممتدّتان إلى الأمام مدعياً بأنك لا تعني شيئاً من هذا التصرف.
- التقدم الهجومي: في الموقف ذاته تقدَّمْ إلى الأمام وقل لمتهمك: «هذا هو أنا فإن لم يعجبك ذلك فهي مشكلتك».

وتمريننا القديم المفضل:

- المشي على البيض «الحذر»: عندما تعمل مع أي شخص ذي لون بشرة مختلف عن بشرتك أو شعره أو جنسه أو تربيته الجنسية أو قوميته أو قدرته أودينه أومعتقده أو عمره أو شكل جسده أو ثوبه أو سيارته أو ذوقه الموسيقي قل: «أرى نفسي تافهاً ومع ذلك أدركتم ما أريد» فالتف بصمت ونشاط حول القضايا التي يمكن أن تنشأ بينك وبينهم. في حال وجود المشاكل معهم، ارفع ركبتيك إلى الأعلى قليلاً وخذ خطوة بسيطة واندفع جانباً متجنباً أية مواجهة معهم.

من المثير للعجب وجود الكثير من الناس خارج السرب في هذا العالم بالرغم من ممارسة هذه التدريبات. ولكن في الوقت نفسه فإنه من غير المدهش أن يكون هناك الكثير من الصراع في مكان العمل كما هوالحال الآن.

نستعمل الحذر كآلية تعامل لتجنب الصراع عندما نعمل مع أناس يختلفون عنا. الخطوط المفتوحة من التواصل تحول البيض إلى ممرات صخرية صلبة.

إدارة الصراع

هل سبق لك وشاهدت نشرة الأخبار في التلفزيون ورأيت متهمين بالسرقة يقادون إلى السجن؟ إنهم عادة يختبئون خلف المعطف ويستديرون بعيداً عن الكاميرات ويغوصون خلف المقعد الخلفي في سيارة الشرطة وكأنهم يحاولون أن يكونوا جزءاً من تنجيد السيارة.

> هناك ما يشبه رجلاً يعتز بالقتال.
> ويدرو ولسون
> W oodrow Wilson
> الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة.

نادراً مايحملق المشتبه بهم بالسرقة في الكاميرا ويقول معترفاً «بالتأكيد لقد سرقت البنك! ولكن هذا كان ضرورياً لتحقيق هدفي في الاستقلال المالي.

يمكن أن يحدث الصراع السلبي حتى عندما نكون حسني النية في تصرفاتنا. ان ردة الفعل تكون عادة على السلوك المشبوه مثل «السرقة» وليس على النوايا مثل «الاستقلالية المادية».

كلما قلت معرفتنا عن الذين نعمل معهم زاد احتمال سوء تفسيرنا لسلوكهم وأثره. ربما نعلم بأننا نسيء للآخرين ومع ذلك فإننا نسيء إليهم تماماً كما يسيئون إلينا دون أن يعلموا.

الحل البسيط لإدارة الصراع هو التواصل المفتوح في تفاعلاتنا في مجالات مثل اللغة والأسلوب والتوقعات والصفات العامة المشتركة.

نزع قناع الدبلوماسية

يمكن أن نعرف **الدبلوماسية** بأنها فن جعل الآخرين أن يصدقوا أنك تؤمن بما لاتؤمن به. إذا كان هذا صحيحاً فإنه يعلل قلة الدبلوماسيين منا.

> الدبلوماسي هوالرجل الذي يستطيع أن يأمرك بالذهاب إلى جهنم بطريقة تجعلك تتلهف لهذه الرحلة.
>
> Caskie Stinnett
> كاسكي ستينيت
> كاتب أمريكي

تعكس تصرفاتنا عادة كل مانؤمن بأنه صحيح بغض النظر عن ما نقول غير ذلك. لهذا فإننا نقع في المشاكل إذا ماعبرت أعمالنا عن فكرة معينة وبدت تفسيراتنا لتلك الأعمال مختلفة تمام الاختلاف عنها. الخدعة هي أن يتطابق السلوك مع الكلام. افعل ما تقول. فإذا ما قضينا الوقت في تكييف تصرفنا بدلاً من محاولة إثبات أننا لا نعني شيئاً من أفعالنا، فإننا سنكون أحسن حالاً وأوفر مالاً. إننا نهدر الكثير من



الوقت والطاقة في المشي على البيض بدلاً من التوجه إلى القضايا بصورة مكشوفة ومباشرة وتحديد الطريقة الأفضل للتقدم في تلك اللحظة. تخيل تأثير هذا الهدر للطاقة والوقت على الإنتاجية.

لا يستغرق الأمر سوى كلمة واحدة.

إنك تقف الآن في الصف تنتظر الطائرة. وأنت تتوقع بلهفة الطعام الشهي والمكان الفسيح لقدمك ونسخ عمرها خمس سنوات من مجلة باوهنتر الكندية الشهرية «Canadian Bow Hunter Monthly» تنتظرك في الطائرة، وإذا برجل خلفك يذكر بأن الفيلم الذي سيعرض في الطائرة أثناء الرحلة هو «هوارد ذا داك» «Howard the Duck» فإذا بك تصرخ «رائع! لقد حشرنا في طائرة مع هذه القنبلة!» وقبل أن يرتد إليك طرفك، تجد نفسك معتقلاً، يحقّق معك، وتساق إلى غرفة لإجراء تفتيش غريب لكل جسمك.

لايتطلب الأمر أحياناً لإحداث فوضى وخراب سوى كلمة أسيء اختيارها قيلت في غير محلها. ومع ذلك مازال يستخف بقوة الكلمات والطريقة التي تلفظ بها.

تعتمد استجابتنا لبعض الكلمات وبعض الجمل على عدة عوامل هي:

- الموقع: أين ومتى تقال الكلمة. فمثلاً اصرخ قائلاً: «حريق» بأعلى صوتك في منتصف حقل كانساسي للقمح. ثم اصرخ قائلاً: «حريق» في لحظة هادئة أثناء مسرحية تعرض في مسرح برود واي المكتظ بالمشاهدين. ثم قارن بين النتائج.

- المصدر: من الذي يقول الكلمة. النساء الملتزمات بقوة بالمساواة مع الرجل في عالم الأعمال ربما يشرن إلى نشاط مشترك على أنه مجرد «سهرة فتيات». على كل حال لاينصح الرجال باستخدام مثل هذه العبارة.
- الألفة: العلاقة الحميمية مع المصدر. فدعابة معينة يستمتع بها ثلاثة أصدقاء حميمين في حفلة في فناء خلفي ربما تزعجهم إذا ماسمعوها من شخص غريب على المنصة في غداء عمل.
- سياق الكلام: كيفية استخدام الكلمة. فإن لاستخدام كلمة «القتل» لوصف كيفية تعامل شركة «Huge Co Industries» مع البيئة وقعاً ألطف من استخدامها لوصف كيفية تعامل شخص مع شخص آخر.

معرفة الكلمات الصحيحة.

من غير المحتمل أن يعرف امرؤ كل الكلمات الصحيحة التي ينبغي قولها، وخاصة في بيئة ثقافية تتغير العبارة «الصحيحة» أو «المقبولة» فيها كل شهر. هناك أشخاص لهم أفضلياتهم. والافتراض بأننا نعرف هذه الأفضليات يعني إثارة سوء فهم يدعو للنزاع. هناك طريقة واحدة لتجنب اختيار الكلمات الخاطئة وهي أن نتحمل مسؤولية تثقيف أنفسنا عن طريق الملاحظة والقراءة والتكيف مع التفاعلات. هناك طريقة أخرى لتجنب الكلمات الخاطئة وهي بكل بساطة أن تسأل الآخرين عن أفضلياتهم. فمثلاً عندما يغضبك أحدهم بما قاله لك؛ أظهر له انزعاجك. إذ يمكنك تحويل الوضع إلى فرصة تلقي فيها ضوءاً لذلك

الشخص على أفضلياتك. ومع ذلك ينبغي أن تكون حذراً في كيفية تنفيذ ذلك. على سبيل المثال، إذا كنت تخوض نقاشاً تذكر فيه تعليقات سلبية نمطية عن مجتمع الصم، ومن بين أفراد أسرتك من هو أصم. يمكنك أن تختار رد الفعل لديك، ولكن عليك أن تتذكر أن بين كل حافز، ورد الفعل عليه خياراً مختلفاً.

- لا تتصرف وكأن مشاعرك قد جرحت؛ إذ قد يجعلك ذلك تجلس متجهماً، ثم تنسحب خارجاً. فالهدف هو أن تصحح الخطأ وليس أن تظهر مستوى حساسيتك وغضبك.
- لا تلق مواعظاً: في كثير من الأحيان لايكون المرء قد قصد الإساءة، بل هو مجرد جاهل بالأصول. فإذا ماتصديت له واعظاً لتنوره فإنك ربما توصد الأبواب أمام التواصل معه، بدلاً من أن تعلمه وتثقفه.
- كن إيجابياً: استفد من الفرصة المتاحة لجعل الآخرين يعرفون ماهو مقبول عندك. كأن تروي قصة عن أحد أفراد عائلتك تساعد على تثقيف الآخرين بأسلوب غير تهديدي. بهذه الطريقة يمكنك تقديم رؤية نافذة بطريقة إيجابية بفضل خبرتك.

المحافظة على الطاقة والإنتاجية

تذكر آخر مرة غضبت فيها من شخص آخر كزميلك في العمل مثلاً والذي رفض رؤية الأمور بطريقتك أو المشرف الذي أصر على رؤية الأمور بطريقته أو الزوجة «الزوج» التي لم تصغ لحديثك عن انزعاجك «غضبك» من زميلك الذي لم ينظر إلى الأمور بطريقتك أو المشرف أو أي شخص آخر.... أظن أنك فهمت الفكرة.

فكر كم هدرت من الوقت والطاقة بسبب تعرضك للإساءة. ضاعف هذا الهدر الآن، ولسوف تجد أن الإساءة والصراع يفوق كثيراً التفاعل وجهاً لوجه، وبالتالي فإنك تهدر من الوقت والطاقة أكثر مما تظن.

من الطبيعة البشرية أن يطيل المرء التفكير في الإساءات والصراعات والنزاعات وسوء الفهم. بيد أن معظمها تتلوه أفكار مألوفة تبدأ على النحوالتالي:

«ما كان ينبغي أن أقوله هو......».

«عندما ألتقي ذاك الشخص مرة أخرى سوف......».

«أراهن أن المشرف قد أخبر الجميع. حسناً سأخبرهم بنفسي بالقصة من وجهة نظري» .

باختصار، إننا في خطر أن يكون الاستياء «الغضب» قد استنفدنا بغض النظر عن حجمه. إذ يستهلك الغضب والصراع وما يتلوهما من أفكار وقتاً ثميناً.

ومن نافلة القول أن نشير إلى أن المرء الغارق في خضم صراع لا لزوم له، أو أعطي أكثر مما يستحق لن يكون منتجاً جيداً.

إن مايهم بعدما يقال كل شيء ويفعل هو العلاقة. فالعلاقات الضعيفة والافتقار إلى أية علاقة يؤدي إلى خفض الإنتاجية. كما يسفر تعلمنا البقاء بعيداً عن المشي على البيض عن خلق بيئة يكون فيها الموظفون أحراراً لتوجيه طاقاتهم وإنتاجيتهم إلى غايات إيجابية. يمكن توجيه هذه الطاقة نحو تنمية علاقات سليمة متطورة مع الزملاء كما يمكن أن يظهر الإبداع والإنتاجية في العلاقات التي تحوي اختلافات صحية في وجهات النظر- تواصل وصراع سليمان.

القانون البلاتيني

نشعر في بعض الأحيان أننا نواجه تحدي الشعور بأننا دائماً على حق سياسياً «أي أننا متعبون». ذلك صعب ويستنزف الطاقة. فمن الأسهل أن نتجنب الأمر كله وأن نتعامل مع كل الأشخاص بالطريقة ذاتها.

ياه..... صحيح. إن هذا الفخ المنصوب بنية حسنة والذي نقع فيه جميعاً، هو مايعرف بالقانون الذهبي.

«عامل الأخرين كما تحب أن يعاملوك»

تفترض هذه المقولة أن الشخص الآخر هو مثلك تماماً. بيد أن هذا ليس صحيحاً دائماً.

كن صادقاً مع نفسك:

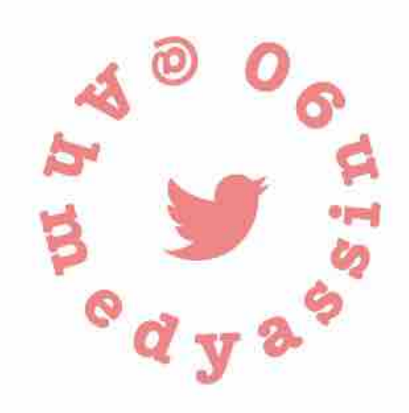
- هل تعامل والديك بالطريقة نفسها التي تعامل فيها أقرباءك الآخرين؟
- هل تعامل كل ولد من أولادك بالطريقة ذاتها تماماً؟
- هل تعامل كل أصدقائك بالطريقة نفسها؟

الجواب لدى معظمها هو «لا».

وإذا تركت الاختيار للآخرين ليقرروا كيف يريدون أن تعاملهم فإنهم سيفضلون القانون البلاتيني، القائل: عاملني كما أريد أن أعامَل «ودع أفضلياتك جانباً».

ربما تفضل أن يقدرك الآخرون بشكل علني لتكون مشهوراً، بينما يفضل زميلك شكراً بسيطاً وخاصاً به أورسالة رسمية في ملفه الشخصي.

تعامل مع الناس كأفراد وبالتالي باختلاف يعتمد على فرادة كل منهم. إننا نحتاج ببساطة إلى توسيع هذا الفهم وتكييفه بحيث يغدومناسباً مع مكان العمل. وبعبارة أخرى، تعامل مع الآخرين كما يحبون أن يعامَلوا.


@Ahmedyassin90

أخرج رأسك من الرمال باستخدام المواجهة الايجابية

ماذا ينبغي أن تفعل عندما تجد نفسك تمشي على البيض؟

فيما يلي فصل تلخيصي وبعض الاقتراحات حول كيفية التصرف على الفور.

١ اعترف بوجود النزاع والاختلاف وسوء الفهم. فتجاهل النزاع لن يزيله بل يجعل مواجهته أصعب. «يبدو وكأننا نقارب هذه المسألة من زوايا نظر مختلفة. دعونا نتكلم عن هذا أولاً».

٢ حدد النزاع وأوضحه. ماهي القضايا؟ ماهي القضايا التي تحاول حلها / مواجهتها؟ وبعبارة أخرى، ماالذي يقلقك حقاً؟

٣ فلتكن عندك الرغبة في اكتشاف طرق وأساليب عمل الآخرين. تذكر بأن لدينا جميعاً طرقنا الخاصة بنا للتعامل مع الأوضاع غير المريحة. أوضح ماترى ومدى اختلافه عن أسلوبك. مثلاً «أنا أميل لاتخاذ قرارات سريعة تعتمد على الحقائق فقط. فهل أنت مرتاح لذلك أم أننا بحاجة إلى بحث عميق؟»

٤ تجاوز الخوف واتجه نحوفهم أعمق وأكثر واقعية للناس. ثقف نفسك بشيء عنهم ولكن كيف؟ يمكن أن يكون الأمر بسيطاً كبساطة مايلي:

- أن تذهب إلى جزء آخر من المدينة «أو إلى أي مكان حيث لم تذهب من قبل» وأن تأكل طعاماً لعرق آخر لم تجربه من قبل. راقب الناس حولك.
- أن تنظر في صفحة الحوادث الاجتماعية في جريدتك المحلية كل عدة أشهر. واختر حدثاً لايريحك وشارك فيه.

- الانخراط في مهمة اجتماعية في مجتمع تكون فيه من الاقلية.
- أن تقوم بشيء لايريحك أو يتلاءم مع شخصيتك: اذهب إلى السينما وحدك أو تناول وحدك وجبة في مطعم أنيق.... الخ. ليساعدك ذلك على الإحساس بمشاعر كونك مختلفاً أو معزولاً.

فهذه قائمة قصيرة من الاقتراحات لمساعدتك على البدء بتطوير فهم أعمق وأكثر واقعية لأناس مختلفين عنك.

٥ دقق في عواطفك. عليك أن تدرك مشاعر الغضب والإحباط لديك. الاعتراف لنفسك بأنك غاضب، أو غير مرتاح، أو مضطرب يعد نصف المعركة. بهذه الطريقة نستطيع منع مشاعرنا من التراكم إلى حد الانفجار أو التسرب لإيذاء الآخرين ممن لا خلاف بيننا وبينهم. بمجرد أن ندرك المشاعر السلبية نغدو قادرين على إعادة توجيهها إلى الاحتواء بعيداً.

٦ خد موقفاً: فلتكن لديك الرغبة في الوقوف ضد عدم التسامح. ولا تخش أن يعلم الآخرون بلطف أفضلياتك. تذكر أن تتكلم بطريقة تجعلهم يحبون الاستماع إليك والتكيف معك فمثلاً، بدلاً من أن تقول «لا أستطيع حضور الاجتماع» حاول أن تقول مثلاً «ان هذا اليوم هو يومنا الديني المقدس فعلي أن أقضيه مع أسرتي. فهل يمكن إعادة النظر في الموعد حتى أتمكن من الحضور؟».

٧ دع الآخرين يعلمون ما تريده وتحتاجه. ربما تصاب عادة بخيبة أمل عندما تتوقع أن يكون الآخرون قارئي أفكار. فعلى سبيل المثال، قد تقول «نظراً لأن الوقت قصير، أظن أن علينا التركيز على الهدف الأساسي.»

٨ اطلب معلومات عن متطلبات الآخرين وحاجاتهم وادمجهم في الحل. فسؤال الآخرين عما يحتاجونه يعد طريقة قوية لجذبهم وضمهم إلى الفريق. بيد أن طلب المعلومات وحده لا يكفي. فلا أسوأ من أن تطلب المعلومات ثم تهملها.

٩ واجه المواقف الصعبة. كن جريئاً واطرح الأسئلة الصعبة لتجنب الصراع في المستقبل. واستدع السلوك الملائم. وإذا ما بدا توم محبطاً فقل له: «توم تبدومحبطاً. لماذا؟» يمكن أن يكون ذلك سهلاً.

١٠ خذ وعداً ملتزماً من المنخرطين بالأمر بأن يعملوا لتحقيق النجاح. لا يمكن إدارة النزاع وسوء الفهم بطريقة مناسبة بدون إجماع. إذ على كل شخص أن يقطع وعداً على نفسه سواء كان شفهياً أم كتابياً.

١١ كن واضحاً بما تعتزم القيام به ووافق على نتيجة نهائية: فبفضل تحديد مقصدك ومشاركتك في أثر هذا المقصد ونتيجته علناً، فإنك تجد نفسك ومن معك مدركين الغاية التي تتجهون إليها. افتح مجالاً للآخرين للمشاركة بنواياهم وتأثيرها أيضاً. لنفترض أن لدى الآخرين نوايا حسنة، فهذا سيساعدنا على المضي قدماً بصورة أسرع. ومع ذلك فالحياة ليست كاملة، لذلك لتكن راغباً في التوافق مع الآخرين بصدق.

١٢ لا تفترض، بل اسأل. قاوم ما يدفعك إلى الافتراض بأنك تعرف عن الآخرين بناء على افتراض نمطي مسبق. فليس من مسؤولية الأقلية تثقيف الجماهير عن مجموعة كاملة من الناس. حاول، «كيف تتعلم أن تطبخ جيداً» بدلاً من «أنتم جميعاً تجيدون الطبخ. لم هذا؟».

١٣ أوجد حالة تستطيع بموجبها أن تفوز بفضل مواجهة المواقف وليس بتجنبها. فلنعمل معاً لينجح الجميع. ولكن كيف؟.

واجه القضايا وليس الأشخاص.

تأمل كيف يواجه الآخرون الأمور. تعلم من تجاربهم الإيجابية.

لا تتجنب الموقف الصعب. فهذا يشبه محاولة إيجاد موقف صعب آخر. إذ يعد الموقفان خسارة للطرفين.

انضم إلى مجموعة تهيئ لك فرصة الاحتكاك بأناس يختلفون عنك.

وتذكر: أن لديك القوة للتأثير على المواقف التي تجد نفسك فيها.

١٤ اكتب طريقتين يمكن أن يمشي الآخرون فيهما على البيض بالنسبة لك. «أي يحذرون فيها إثارتك».

١

٢

١٥ أكتب طريقتين لتجنب المشي على البيض أو التعامل إيجابيا مع حالة صراع قائمة في العمل الآن.

١

٢

الفصل ٣

أنا على ما يرام، أما هم فبحاجة إلى عون: فلماذا ينبغي أن أتغير؟

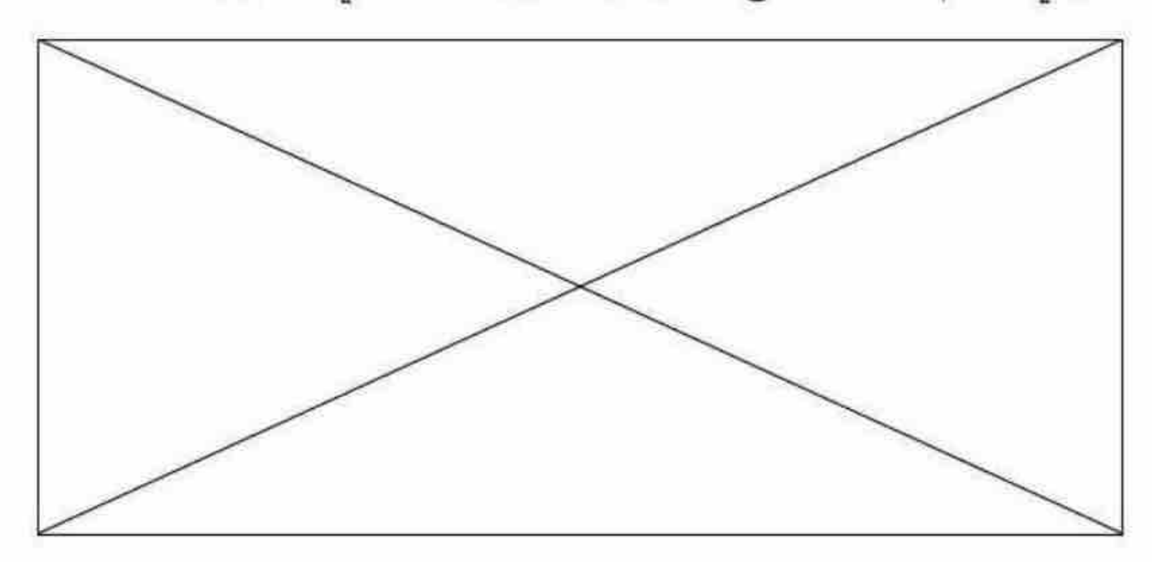
«الأشياء لا تتغير أما نحن فنتغير»

هنري دافيد ثورو «Henry David Thareau»

شاعر وكاتب مقال وعالم طبيعي أمريكي

علقَّ الكاتب الروسي ليو تولستوي «Leo Tolstoy» «مؤلف كتاب الحرب والسلام» قائلاً: ما من أحد إلا ويريد تغيير العالم ولكن قلة هم الذين يريدون تغير أنفسهم.

ومع ذلك فإن تطوير أي وضع يمكن أن يبدأ عندما يحدث التغيير الأولي الأهم لدى الجميع، ألا وهو التغيير الشخصي للعقل والقلب.



هذا هو الحال حين التعامل مع قضايا التنوع. ولكن إحداث التغيير الشخصي في كيفية التعامل مع الناس المختلفين عنا ربما لن يكون من أولويات قائمة «ماذا أفعل» لدى كل شخص. في الحقيقة يمكن أن تسمع أو حتى تشعر بالآراءِ التالية:

«لماذا نقضي وقتاً طويلاً نتحدث عن التنوع بدلاً من التركيز على القيام بالعمل؟».

«نصاب بالغثيان عندما نسمع بالتنوع ونجلد به».

«لاعلاقة لهذا بالعمل، إنه مجرد هراء ألقي في يوم عمل مهني».

أتساءل مرة أخرى «لماذا ينبغي أن أتغير»؟

لأن التغيير يجعل تسيير العمل أكثر سهولة إذ نكتسب مع كل تغيير خبرة وتتاح لنا فرصة تطوير المزيد من المرونة والتكيف والاستجابة للمتغيرات.

ماذا ستفعل لو أن أحدهم أخذ هاتفك ؟ أو كمبيوترك؟ أو آلة الفاكس العائدة إليك؟ أو بريدك الالكتروني الصوتي؟ أو مدخلك إلى الإنترنت؟ سيكون من العسير عليك متابعة العمل في هذه الأيام بدون هذه الأمور، لهذا تنفق مؤسسات العمل الأمريكية تريليون دولاراً سنوياً على التكنولوجيا الجديدة «الإذاعة الشعبية الوطنية» (الخامس عشر من كانون الثاني ١٩٩٨).

تعد التطورات التكنولوجية جزءاً أساسياً من العمل اليومي حتى إنَّهُ من الصعب التخيل بأنه ما من تطور أدخل في الحياة العملية إلا وواجه شكلاً من أشكال المقاومة، تماماً كما تجاري التطورات التكنولوجية في مكان العمل فإنه عليك مجاراة قوى العمل المتغيرة أيضاً وهذا يعني التعامل مع قضايا التنوع الإنسانية.

ولكن ماذا... لو أنني لا أكترث؟

حسناً، إن أردت أن تكون أكثر تمسكاً بذلك دعنا نتناول جرعة من الحقيقة: دقق في هذه الإحصائيات المتعلقة في الولايات المتحدة:

- ان عدد السكان الأسبان حالياً في أميركا أكثر من ٣٠ مليوناً ومن المتوقع أن يتزايد في العام ٢٠١٠ إلى ٤١ مليوناً. يتزايد السكان من أصل أسباني «أمريكا اللاتينية» سنوياً بمعدل ٣,٥٪ بالمقارنة مع ٠,٥٪ للبيض «١».
- عدد السكان من الأمريكيين ١٠,٢ مليون نسمة معدل أعمارهم ٣٠,١ سنة ولديهم أعلى معدل دخل أسروي وأعلى مستوى ثقافي بالمقارنة مع المستهلكين الآخرين «٢».
- ويتوقع أن يصل عدد السكان الأميركيين الأفارقة إلى ٤٥ مليون نسمة في العام ٢٠٢٠«٢».
- اعتماداً على إحصائيات العام ٢٠٠٠ هناك شخص واحد من بين أربعة أمريكيين ينتمي إلى الأقليات.
- في العام ١٩٩٥ كان عدد سكان أميركا ٢٦٤ مليون نسمة ومن المتوقع أن يصبح ٣٩٤ مليون نسمة العام ٢٠٥٠ . ووفقاً لوكالة تطوير أعمال الأقليات في وزارة التجارة الأمريكية فإن عدد سكان الأقليات سيشكل حوالي٩٠ بالمئة من نمو السكان الإجمالي البالغ ١٣١ مليون نسمة.

مامعنى هذا؟

إذا ما بقيت الولايات المتحدة تتغير بهذا الشكل المثير فإن القوى العاملة في الولايات المتحدة ستستمر في التنوع.

مكان العمل يتغير!

تصور بأن مكان عملك الحالي لا يتغير! انتظر عاماً أو أسبوعا أو يوماً. من الممكن أن يكون الأشخاص الذين ستعمل معهم في المستقبل مختلفين جداً عن الأشخاص الذي عملت معهم في الماضي أو الذين تعمل معهم الآن. نحن نحتاج للتكيف لنستفيد أكثر من الناس حولنا.

> «يكون هناك خوف مما هو آت ولكني وجدت ومن خلال الخبرة أن هذا الخوف يتحول إلى قوة»
> «ماري روبنسون»
> (maryrobinson)
> المندوب السامي للأمم المتحدة
> رئيسة إيرلندة السابقة

تظهر صورة قوى العمل اليوم فرق عمل متنوعة والمتوقع أن تكون أكثر تنوعاً بالتغير السكاني.

في دراسات أجريت عام ١٩٧٧ وجدت الأبحاث أن فرق العمل المتنوعة أكثر إنتاجية على المدى البعيد وأكثر إبداعاً وابتكاراً وأفضل في حل المشاكل واتخاذ القرارات. على أية حال سيكون هناك مبدئياً صراع أكبر واستنزاف أكثر وتماسك أقل. علينا أن نهيىء أنفسنا للصدمات الأولى في طريقنا علماً بأن نتائج مجموعات العمل المتنوع على المدى الطويل ستكون أفضل «٣».

لا تصدق ذلك! فلنتأمل الحقائق التالية:

- لقد تحولت إحصائيات القوى العاملة بشكل درامي في العقدين الماضيين.
- تشكل النساء ٦٠٪ من القوى العاملة الأمريكية «٤».
- وفقاً للاتحاد القومي لسيدات الأعمال، تحتل الشركات التي يملكها نساء ٣٠٪ من جميع مؤسسات العمل، وتستخدم ٢٧,٥ مليون شخص وتنتج أكثر من ٣,٦ تريليون دولاراً سنوياً، وهذا أكثر من الناتج القومي لمعظم الدول.
- لقد تزايدت نسبة مشاركة النساء الأميريكيات في القوى العاملة بصورة مضطربة منذ العام، ١٩٧٠ . في العام ١٩٧٠ كانت نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٥ ـ ٥٤ أقل من ٦٠٪ من القوة العاملة، قفزت النسبة بموجب التوقعات الإحصائية إلى ٨٠ ـ ٩٠٪ في العام ٢٠٠٥«٥».
- أخذت نسبة مشاركة الرجال الأمريكيين في القوى العاملة بالتناقص. ففي العام ١٩٤٨ وظف أكثر من ٨٥ بالمئة من الرجال، هبط هذا الرقم إلى أكثر بقليل من ٧٠٪ في العام ١٩٩٥«٥».
- يشكل المهاجرون جزءاً كبيراً من نمو القوى العاملة. ففي العام ١٩٨٠ كان المهاجرون يشكلون ٤,٦ بالمئة فقط من القوى العاملة الأميركية، لكنهم كانوا مسؤولين عن ربع نمو القوى

العاملة في ثمانيات القرن العشرين. وفي العام ١٩٩٤ كان المهاجرون يشكلون ٩,٤ بالمئة من القوى العاملة الأمريكية ومع ذلك كانوا مسؤولين عن نصف نمو القوى العاملة في التسعينيات. يمكن للتغير الذي طرأ على سياسات الهجرة أن يؤثر بشكل كبير على بنية القوى العاملة الأميريكة في المستقبل كما حدث في الماضي «٤».

- تعكس القوى العاملة عبر الولايات المتحدة البنية السكانية لأقاليم معينة ويختلف النمو الديموغرافي حسب المنطقة التي أنت فيها من الولايات المتحدة. فعلى سبيل المثال، يقول مكتب الإحصاء السكاني بأنه في العام ٢٠٢٠ ستكون البنية السكانية في كاليفورينا على النحو التالي: ٤٢٪ من أصل إسباني أو من أمريكا اللاتينية و١٨٪ من أصل أسيوي وأقل من الثلث من البيض. وسوف تعكس القوى العاملة في كاليفورنيا تلك البنية السكانية.

- وفقاً للإحصاءات الأمريكية الرسمية للسكان في العام ٢٠٠٠ فإن معدل العمر في القوى العاملة سيكون منتصف الثلاثينيات.

- تشير التقديرات المستقبلية الاحصائية إلى أنه بحلول العام ٢٠٣٠ سيصل عدد السكان الذين تزيد أعمارهم عن ٦٥ عاماً إلى ٧٠,٣ مليون نسمة بالمقارنة مع ٣٤,٨ مليون في العام ٢٠٠٠ . سوف يؤثر طول أعمار الأطفال من مواليد الفترة ما

بين ١٩٤٥- ١٩٦٥ تأثيراً دراميا على القوة العاملة في الولايات المتحدة لأنهم سيعمرون أكثر ويعملون بعد السن التقاعدي التقليدي ويتطلبون مهارات مختلفة ويغيرون السياسة العامة.

فما معنى هذا؟

ستنمو القوى العاملة ببطء وسيغلب عليها العنصر النسائي، والأكبر سنا، وسوف تضم أقليات أكثر. فأولئك الذين يتعلمون كيف يتواصلون بصورة فعالة مع بيئة مختلفة متنوعة سيتفوقون على من لا يعرفون.

الزبائن يتغيرون!

- نساء اليوم مخولات باتخاذ ٨٠٪ من قرارات الشراء، ومسؤولات عن ٥٠٪ من الانفاق في الولايات المتحدة «٦».
- تبلغ قوة الفتيان والسحاقيات الشرائية ٤٥٠ مليون دولار سنوياً «٧».
- وفقاً لوكالة تطوير أعمال الأقليات فإن قوة الأقليات الشرائية ربما تصل إلى٤,٣ تريليون دولار بحلول العام ٢٠٤٥ .
- تغير الانفاق تغيراً دراميا في الولايات المتحدة على مر السنين. إذ غدا الإعلام أكثر حساسية من ناحية ثقافية. لقد قدم عالم الأنترنت للأسواق فرصاً لم يسبق لها مثيل. وبعد إلقاء نظرة على خريطة قوة الشراء أدناه، لن يسأل أحد عن سبب تسويق أية شركة لمنتجاتها إلى مجموعات مستهدفة.

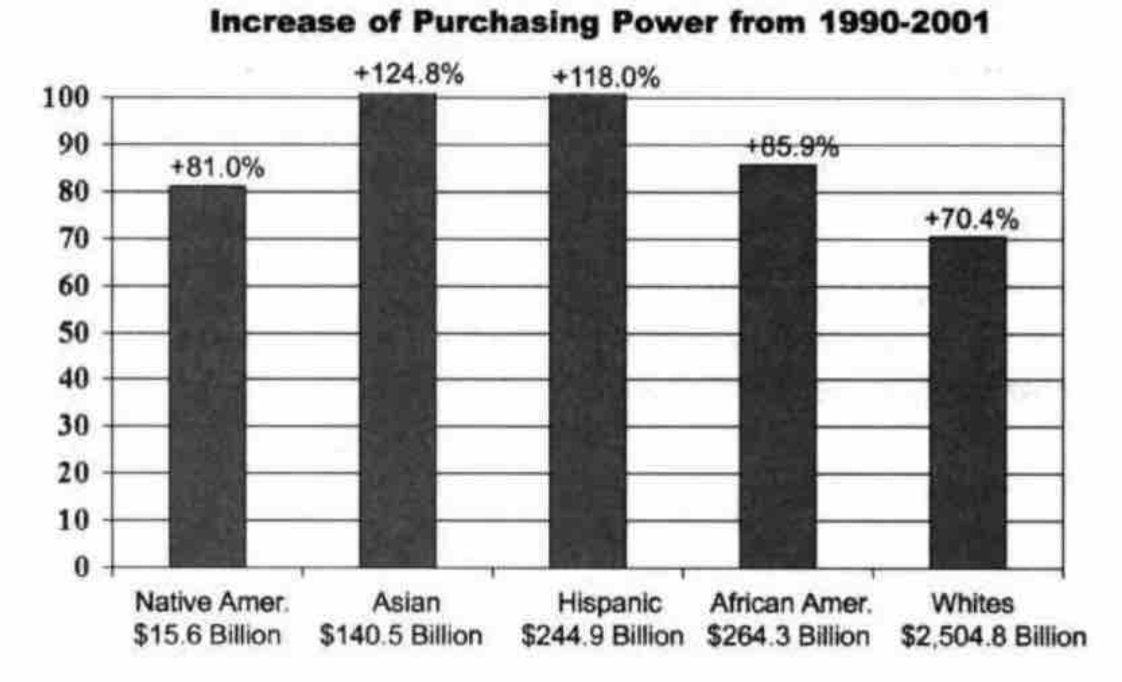
زيادة قوة الشراء بين عامي ١٩٩٠ . ٢٠٠١

الأرقام مقدرة بالبليون دولار

النسبة المئوية لتغير القوة الشرائية	٢٠٠١ (متوقع)	١٩٩٠	
٨١+	٣٤,٨	١٩,٢	الأميركيون الأصليون
١٢٤,٨+	٢٥٣,٤	١١٢,٩	الآسيويون
١١٨+	٤٥٢,٤	٢٠٧,٥	الأسبان «أميركا الاتينية»
٨٥,٩+	٥٧٢	٣٠٧,٧	الأميركيون الأفريقيون
٧٠,٤	٦,٢١٩٠٨	٣,٧١٥	البيض

المصدر : مركز التنمية الاقتصادية جامعة GA ٢٠٠٠

زيادة قوة الشراء من عام ١٩٩٠ حتى عام ٢٠٠١



ما معنى هذا ؟

الأعمال التي تستوعب فوارق التسويق الدقيقة لدى قاعدة الزبائن المتطورة باستمرار سوف تستفيد من الفرص الجديدة لتوسيع مدى أسواقها واجتذاب أعمال جديدة.

السوق يتغير!

يتوجه السوق نوعياً نحو العالمية

وفقاً لكتاب «القوى العاملة عام ٢٠٢٠» فإن العمل والعمال في القرن الواحد والعشرين، والتغيرات الجارية والمتذبذبة في السوق وفي قاعدة الزبائن ستستمر في تغيير الاقتصاد الأميركي بفضل مايلي:

- توسيع الأسواق للمنتجات والخدمات . كل شيء ابتداءً من الشامبو إلى الخدمات المالية.
- زيادة التنافس . على الشركات أن تتغير وإلاَّ ستنتهي.
- تقليص الاحتكار . لم تعد شركة AT and T تحتكر الاتصالات الهاتفية وصناعة الهواتف الأمريكية.
- متابعة التحول من البضائع الصناعية إلى خدمات المعلومات . في مطلع القرن العشرين كان يقوم ٦٣٪ من العمال الأميركيين بانتاج البضائع و ٣ بالمئة بانتاج الخدمات.

يتوقع مكتب التحليل الاقتصادي بأن ٨٣٪ من القوة العاملة ستكون في قطاع الخدمات بحلول العام ٢٠٢٥ .

إن عدم فهم الفوارق اللغوية والثقافية الدقيقة للأشخاص المختلفين عنا يمكن أن يقودنا إلى بعض الأخطاء المرحة ولكنها مكلفة ولا بد أنك سمعت بالحكايات التالية:

- عندما خرجت شركة بيبسي بشعار «تعال حيّاً مع جيل بيبسي» في الستينات لم يكن لديها فكرة بأنها طرحت شعاراً لا يفهم. إذ كانت ترجمة شركة مندرين لهذا الشعار كالتالي:

> إذ ما كان ينبغي أن تتنافس الشركات في الأسواق المتغيرة، وأن يعاملوا جميع المستخدمين بدرجة واحدة من الاحترام يكون التنوع أمراً جوهرياً.
>
> «أبيض وذكر وقلق»
> برنس ويك (barns WeeK)
> ٣١ يناير ١٩٩٤

«ستعيد شركة بيبسي أجدادكم الأموات إلى الحياة».

- ظهر قلم باركر في الإعلانات في المكسيك مقترنا بالعبارة التالية «لن يتسرب الحبر في جيبك ويربكك.» الأمر الذي يوحي للشك آمن، وموثوق بأنك تستطيع تظهير شك مالي بصورة آمنة وموثوقة، بيد أن الاختيار السيء للأفعال «ظن كاتبوا الإعلان أن كلمة «Embarazar» تعني «EMBARRASS» أعطى القلم قوى لم تخطر ببال صانعيه: إنه لن يرشح في جيبك ويجعلك حاملاً.

- أضافت ترجمة اسبانية أخرى بعض البهارات غير المرغوبة إلى فروج فرانك بوردوس. إذ تُرجمت عبارة «جعلت رجلاً قوياً ينتج فروجاً طرياً» إلى «جعلت رجلاً فحلاً يوقظ فروجاً».

هل نحتاج لأسباب أخرى لتحقيق فهم أوسع للعمل على الصعيد العالمي؟

- ارتفعت نفقات دمج الشركات بعضها ببعض، وضم شركات إلى أخرى، في غضون ستة شهور من ٦٠٪ إلى أعلى مستوى بلغ ٦٤٣ بليون دولار مع مؤشرات جديدة على ارتفاعه إلى ٣٣١٠ صفقات معلنة «٨».
- استوردت الولايات المتحدة خلال العام ٢٠٠٠ أكثر من ١,٤ بليون دولار. هذا يعادل ٣٧٠ مليون دولار استيراد أكثر من التصدير «٨». ووفقاً للإحصائيات الأمريكية فإن الصادرات والواردات تنمو بسرعة. إذ نمت أكثر من أربعة أضعاف خلال الأربعين سنة المنصرمة مع توقع استمرار هذا الاتجاه.
- لقد تزايدت التجارة العالمية منذ العام ١٩٩٠ وحتى العام ١٩٩٩ ٦٠٪ إذ بلغت ٥,٥ تريليون دولار «٩». و مع تغيّر السوق بسرعة كبيرة، يمكننا أن نتوقع ازدهاراً أكثر للتجارة العالمية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.
- تزايدت رأسمالية السوق حوالي خمسة أضعاف خلال السنوات العشر الأخيرة في الدول النامية من ٤٨٥ مليون دولار في العام ١٩٩٠ إلى ٢٢٤٣ مليون دولار عام ٢٠٠٠ «٩».

ما معنى هذا كله؟

يؤثر بقية العالم في الاقتصاد الأميركي إلى حد لم يعهده من قبل بدلالة النمو السريع للأسواق الآسيوية والأمريكية اللاتينية التي توفر فرصاً وتطرح تحديات. لقد اندمجت الصناعة الأمريكية الآن في الأسواق العالمية وتكاملت معها، كما يزداد اعتماد وظائف تصنيعية أمريكية على أسواق التصدير.

لم تعدالمسافات تشكل عائقاً أمام العلاقات العالمية مع وجود تقنيات الاتصالات المتطورة كاستخدام الإنترنت لتبادل المعلومات في زمنها الواقعي ونقل الملفات.

مقاربتنا للعمل تتغير.

لقد خلت أيام الوظيفة التي يستمر بها الإنسان من المهد إلى اللحد. كما خلت الأيام عندما كان الآباء لايترددون في عدم حضور برنامج مدرسي أو لعبة بيسبول للأطفال لأن واجب العمل يدعوهم.....

أما عامل اليوم فهو أقل رغبة لاستيعاب قوانين العمل الصارمة والالتزام بها سواء كانت المكتوبة «يتوقع العمال أن يكونوا موجودين أثناء ساعات العمل النظامية المتفق عليها من ٨ صباحاً حتى ٥ مساءً» أو غير مكتوبة «إذا كان هناك عمل إضافي يجب القيام به فإن المرء يعمل ليلاً وفي عطل نهاية الأسبوع».

بما أن أولويات العمال تتغير فإن كثيراً من الأعمال تتغير لتتلاءم مع تلك الأولويات.

تتضمن هذه التغيرات ما يلي:

- جداول أعمال مرنة ـ البنى الأسرية المختلفة والتركيز على التوازن بين العمل والحياة يستدعيان ساعات عمل أقل صرامة.
- شكل اللباس ـ سواء كان في الجمعة العرضية أو في أيام الأسبوع كاملاً فإن بعض شركات الأعمال ترى أن الموظفين يكونون مريحين أكثر ويؤدون عملهم بصورة أفضل عندما يرتدون الزي الرسمي للعمل سواء في يوم عمل عرضي أو طوال الأسبوع. وهناك أعمال أخرى تهتم بقيمة العمل أكثر من الزي الرسمي.

- المكاسب المتغيرة. تقدم المزيد من الشركات المكاسب المحلية إلى أسر غير تقليدية.
- رعاية الأطفال في موقع العمل أو تقديم الإعانة. تجد الشركات أن الأبوين يشعران بأمان أكثر عندما يكون أطفالهم بقربهم أو في منشآت فيها حضانات لرعاية الأطفال في موقع العمل.
- سياسات إجازات الأسر ورعايتها. لاتستجيب الشركات للقوانين الفدرالية فحسب بل لاحتياجات العمال الذين يولون اهتماماً أساسياً للآباء المسنين ولأعضاء العائلة الذين يعانون من حالة مرضية خطيرة.

ما معنى هذا؟

تدرك الشركات قيمة الاهتمام برأس مالها الكبير ألا وهو الرأسمال البشري!

بحلول العام ٢٠٢٠ ستتزايد بصورة كبيرة المكافآت التي تقدم للعمال رفيعي الثقافة الذين يبدعون تقنيات جديدة ويطبقونها.

وفي الوقت نفسه يمكن أن تكون القوى العاملة الأمريكية الأكثر مرونة وازدهاراً و تحفيزاً فكرياً أكثر من ذي قبل. نستطيع تحقيق هذا الهدف فقط إذا ما فهمنا الآخرين وواجهنا تحدياتنا بشكل إيجابي وأن نأخذ على عاتقنا مسؤولية شخصية لإيصال هذا الفهم إلى مستوى جديد.

إنَّهْ القانون. ومن الممكن أن يكلفك الكثير!

هل سبق أنْ سمعت بالفعل الإيجابي؟ ما رأيك بالتحرر من الاضطهاد الديني؟ وربما من المضايقات الجنسية؟ وما رأيك في سن قوانين متساوية ليستفيد منها المعاقون؟ أو ما رأيك بالتمييز العمري؟ إن كنت لاتعلم هذه القوانين المضادة للتمييز، حاول تعلمها الآن. سيوفر ذلك وقتاً ثميناً لايمكنك أن توفره فيما أنت في خضم دعوى قضائية بملايين الدولارات.

حتى مع الشيوع الواسع لحظر التمييز فإنه يبدو أن العديد من الأعمال الأميريكة لم تواجه المشكلة بعد. وهذا خطر قائم واضح على الشركات التي تواجه مخاطرِ متزايدة.

بالعودة إلى العام ١٩٨٨ كان من المتوقع لشركة فورتش ٥٠٠ النوذجية «Fortune ٥٠٠» أن تخسر ٦,٧ مليون دولار سنوياً وذلك بسبب التغيب الطويل لصاحب العمل عن عمله والإنتاجية المتدنية وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية وتدني المعنويات وتغيير الموظفين. وكل هذا لا يتضمن الكلفة الحقيقية لقضية ما أو لتشويه صورة الشركة «١٠». ولقد ذكرت الحكومة مؤخراً أن قضايا التمييز تضاعفت ٣٠٠ بالمئة، من ٧٠٠٠ قضية العام ١٩٩٠ إلى أكثر من ٢١٥٠٠ في العام ١٩٩٨«١١».

فلنلق نظرة على الكلفة العالية لتسويات قضايا التمييز التي تحملتها الشركات المشهورة «١٢».

- تحملت شركة دينيز «Denny s» مبلغ ٥٤,٤ مليون دولار لتسوية قضايا التمييز بين الزبائن.

- تكلفت شركة هوم ديبوتس «Home Depot s» مبلغ ٨٧,٥ مليون دولار لتسوية قضايا التمييز الجنسي.
- تكلفت شركة تكساكو «Texaco» ١٤٠ مليون دولار لتسوية قضايا التمييز بين الموظفين.
- تكلفت شركة كوكا كولا «Coca Cola» في قضايا التمييز العرقي ١٥٦ مليون دولار.
- دفعت شركة فورد موتور«Ford Motors» ١٠,٥ مليون دولار لتسوية قضيتين في التمييز الطبقي اتهمت فيهما بالتمييز ضد الرجال المسنين البيض باسم التنوع.
- أقيمت دعاوى ضد شركة مايكروسوفت «Microsoft» بقيمة ٥ بلايين دولار بتهمة التمييز العنصري ضد المستخدمين الأمريكيين الأفارقة وضد المستخدمات من النساء.

لذلك أعد النظر بأهمية هذا التنوع وتأثيره وأبدأ بإمعان النظر في الميزات بدلاً من الأمور التي يمكن أن تقرعك.

إن غفوت تخسر:

إذا رفضت التكيف مع القوى العاملة المتغيرة فإنك تغامر بعزل نفسك عن من حولك وعن العمل نفسه وهذا يعني مردوداً مالياً أقل وحوافز أقل وافتقاراً للاحترام. ومن الممكن أن يحدث هذا تأثيراً سلبياً وخطيراً على ناتج شركتك النهائي.

قبل أن تتولد لديك الرغبة في التغيير لا بد من أن توضع العلاقة بين الحافز والمنفعة. وعليك أن تسأل نفسك دائماً هذا السؤال «كيف علي أن أستفيدَ من التكيف؟».

وابحث دائماً عن: عما في ذلك التكيف من منافع. عندما تتبنى التنوع لن تكون الشركة ولا الذين من حولك هم المستفيدون الوحيدون بل أنت تستفيد كذلك.

ما الفرق بين العائق والفرصة؟ إنّه موقفنا تجاهه. فلكل فرصة عقبة ولكل عقبة فرصة.

ج. سيدلو باكستر

J. SIDLOO PAXTER.

قس وكاتب

فوائد اعتناق التنوع :

تصبح:

- أكثر عالمية في منظورك.
- أكثر معرفة بعالمك.
- أكثر راحة ضمن مجال واسع متنوع.
- أكثر رواجاً في بيئة عالمية جديدة.
- أكثر تقديراً بوصفك ذكياً، حصيف العقل مسؤولاً.

من لايريد اكتشاف جوائز اعتناق التنوع بعد معرفة كل هذه الامتيازات التي أصبحت في متناول اليد؟

عناصر التغيير

عندما تبدأ التغيرات:

لنلق نظرة على الاهتمامات العامة التي تتولد لديك ولدى زملائك المستخدمين استجابة للتغييرات والتحولات التي تطرأ على بيئة العمل «عندما تقرأ بقية الكلمات الأساسية التي تصف مشاعرك التي أحسست بها في الماضي أو التي لاتشعر بها لآن».

المشاعر - في حال التحول والتغيير في جو العمل فإن الكثير من الموظفين يعانون من مشاعر حادة من:

- الضياع
- الأسى
- الاكتئاب
- العجز
- عدم الآمن
- الغضب

قد تكون هذه المشاعر الحادة معقدة ومركبة في حال أنها لم تلاحظ من قبل المدراء والزملاء وحتى أعضاء الأسرة.

قد تقودنا هذه المشاعر إلى مسألة الكفاءة الشخصية والمهنية أو قيمة الموظفين في الشركة.

التكيف

قد يأخذ الموظفون وقتاً كثيراً للتكيف عاطفياً ونفسياً وأسلوبياً مع جو الشركة الجديد ومع السياسات الجديدة. قد تكون أساليبهم ومهاراتهم وفلسفاتهم ومقارباتهم غير متزامنة مع الاتجاهات المتغيرة وبؤر الاهتمام في الشركة.

مهمات جديدة، أدوار جديدة

قد تتضمن مواصفات العمل الجديد مهمات وتقنيات ومهارات لايشعر الموظفون بالقدرة على تملكها. وقد يتساءلون كم من الوقت سيحتاجون للتكيف مع هذه الأدوار الجديدة ويقلقون بشأن إمكانية نجاحهم في تكييف قدراتهم مع هذه التغيرات.

التأثيرات طويلة الأمد

يبقى العديد من الناس قلقين لفترة طويلة بعد حدوث أي تغيير تنظيمي. انهم يقلقون بإمكانيات مستقبلية للترقية والتقدم ويتساءلون عن فرص وخيارات النمو والتطور في المستقبل.

مع ظهور هذه الهموم في بداية التغير فإنه لاعجب أن يتردد الناس في الغوص فيها. يكمن الفرق في المقاربة التي نتبناها لمواجهة هذه الهموم، ويمكنك عندئذ أن تنظر إليها كعقبة أو كفرصة.

قبل أن نبدأ بالأمر الكبير........

فيما يلي بعض الأمور المهمة التي علينا أن نتذكرها دائماً عن طبيعة التغيير:

- يمكن لأي شخص أن يكون نمطاً من أنماط التغيير: يمكن لشخص واحد أن يكون الحافز للتغيير بغض النظر عن قلة الذين احتكوا به. نتعلم أحياناً من أماكن لم تخطر ببال. ومن ثم كانت العبارة التالية «من أفواه الأطفال.» أو ماذا عن تغييرات السياسة العامة التي تسببت بها أمرأه تدعى روزا باركس في ألباما رفضت تحريك مؤخرة الحافلة؟

- ينطوي التغيير عادة على المغامرة: تبدأ التغيرات الكاسحة بشخص لديه رغبة في المغامرة.

كان يعتقد الكثير من الناس حتى منتصف القرن التاسع عشر أن أكل الطماطم يسبب هستيريا جنسية، تخيل نفسك أن تكون أول شخص يضع سمعته على المحك بأن تأكل الطماطم علناً دون الخضوع لاهتياج شهواني، تخيل كيف سينفرج الناس جميعاً عندما لايتغير سلوك هذا الفرد أو كيف يحبطون.

- على المرء أن يمتلك الرغبة والقدرة: الرغبة والمقدرة أمران مختلفان. يقول الناس أحياناً بأنهم لايستطيعون التغيير وهم يعنون في الحقيقة أنهم لايعرفون كيف يفعلون ذلك أو لايريدون فعل ذلك. يحتاج الناس أن يكون لديهم المعرفة والثقة والمهارات الضرورية للتغيير.

- والأفعال تظهر الأحجام أينما كنت في الشركة أو في المجتمع فهناك من يراقبك ويتعلم منك.

وإذا نظر الآخرون إلى الاختيارات التي قمنا بها وإلى نتائجها والمكاسب الناتجة عن هذه الاختيارات فسيكون لدينا الفرصة للقيام بتغيير حقيقي.



حسناً، لنقل بأنك مقتنع بأن للتغيير مكاسبه. لقد تحمست رسمياً بشأن إحداث تغيير أو اثنين لتفيد المصلحة الأكبر «تذكر أنَّ من الممكن أن تكون المغامر التالي كآكل للطماطم لتربح الجائزة والإعجاب من زملائك وعائلتك».

«كيف أبدأ؟» إنني مسرور لسؤالك هذا.

ماالذي تعرفه وما الذي لا تعرفه

فيم يتعلق بموضوع التنوع فإننا عادة لا نعرف ماالذي لانعرفه بالضبط. هنالك عنصر مجهول في كل تفاعل مع الآخرين. نحن نعلم أموراً لايعرفها الآخرون والآخرون يعلمون أموراً لانعرفها نحن وهذا يساعدنا على ابتكار مفهوماتنا في الحياة.

> «لن تستطيع تغيير ما لاتعترف به»
>
> د. فيل ماك غرو
>
> (Dr.Phill McGraw)
>
> كاتب وعالم نفسي

ضع هذا المفهوم في صيغة سهلة الفهم في الجدول التالي والذي يدعى جوهاري ويندو وقد سمي هكذا بناء على اسم مبتكريها جوزيف لوفت وهاري أنغهام Joseph Loft,Harry Ingham.

جو هاري ويندو: أربع مجموعات من المعرفة

	ما يعرفه الآخرون	ما لا يعرفه الآخرون
ما أعرفه	**عام** ما نعرفه جميعاً	**خاص** ما أعرفه ولا يعرفه الآخرون
ما لا أعرفه	**مناطق الإدراك العمياء** ما يعرفه الآخرون ولا أعرفه	**المجهول** ما لا يعلمه أحد بعد

الشرح:

المعرفة العامة: يتضمن هذا المستوى من المعرفة وعياً لخصائص كل الأطراف وأفعالها ومشاعرها ورغباتها. هذه رسائل نوصلها عمداً إلى الآخرين أو نشاركهم فيها وتكوّن شخصياتنا العامة وهنا نتمتع بأقصى قدر من الراحة.

المعرفة الخاصة: تشير المعرفة الخاصة إلى كونك مدركاً لخصائصك وأفعالك ومشاعرك وحاجاتك ولكن الآخرين لا يدركونها. هذه هي شخصيتك الخاصة والتي يمكن أن تتضمن شيئاً بسيطاً كبساطة توقك إلى شرائح بطاطا مغموسة بالشوكولا. أو قد تكون أكثر تعقيدا مثل معرفة الخبراء والتي تستخدم بتعليم وتثقيفهم الآخرين.

معرفة البقع العمياء: يشير هذا النوع من المعرفة إلى كونك لاتعي صفاتك وأفعالك ومشاعرك ورغباتك ولكن الآخرين يعونها. وهذه هي بقعك العمياء والتي هي من أهم الأشياء التي تحتاج أن تراها. يعطيك اكتشافك لبقعك العمياء فرصة للنمو والتعلم عن طريق طلب التغذية الراجعة ومراقبة الآخرين.

المعرفة المجهولة: هذا المستوى من المعرفة هو حيث لايدرك الفرقاء جميعاً خصائصهم وأفعالهم ومشاعرهم ورغباتهم حتى وإن كان لهذه المعرفة المجهولة تأثير على العلاقات.

نود معرفة الأجوبة. ولسوء الحظ، عندما نكون هنا فإننا، لا نعرف حتى هذه الأسئلة.

توفر لنا المعرفة العامة الراحة والألفة ومع ذلك فإن الراحة لاتزودنا بكثير من الفرص للنمو. ولدى محاولتنا المضنية لفتح المناطق العمياء والنوافذ المجهولة لمعرفتنا فإننا ندعو إلى تغيير شخصي إيجابي عبر حياتنا بفضل الإدراك المعزَّز.

وعي الذات وفهمها:

يبدأ التغيير الشخصي عندما نسأل أنفسنا بعض الأسئلة الحازمة مثل:

- ماهي الافتراضات والتعميمات التي تسير تصرفاتنا؟ «هل ندرك سبب شعورنا بالطريقة التي نفعل؟»
- من أين أتت المعلومات التي حصلنا عليها عن الآخرين؟ «تجربة سابقة؟ أم من الوالدين أم من الجغرافيا؟ أم الإشاعات؟ أم التلفزيون؟ السينما؟ أو قصص الأخبار؟».
- ما درجة موثوقية هذه المعلومات؟.

«هل نثق بهومر سيمبسون «Homer Simpson» أو جاي لينو «Jay Leno» أكثر من تجربتنا الشخصية؟».

يأتي الفهم والتفحص العاطفي بعد المعرفة المتزايدة. كلما زادت معرفتنا بالآخرين، قل خوفنا منهم.

لعل السؤال التالي هو أكثر الأسئلة التي لابد من توجيهها إلى أنفسنا حزماً.

«أي نوع من الانطباع يحدثه سلوكنا في الآخرين؟»

للاجابة على هذه الأسئلة علينا أن ننشئ منهجاً بسيطا يكون الاختبار الذاتي متقناً، ولا يؤلم وخالياً من الكافايين.

الرأس والقلب واليد:

يتحقق وعي النفس الحقيقي حول قضايا التنوع عندما نوظف منهج الرأس والقلب واليد لفحص طبيعة شعورنا تجاه شخص ما أو شيء ما أو فكرة ما .. الخ. أطلق المختصون بتفاعل الثقافات على هذا المنهج في العام ١٩٠٤ مصطلح «النموذج المعرفي السلوكي الفعال» أما أصحاب المهن الأخرى فقد أطلقوا عليه اسم نموذج «فكر، اشعر، اعمل».

الرأس: ماالذي نعرفه وما الذي نفكر فيه؟

القلب: ماهو شعورنا تجاه مانعرف؟ ماالذي أريده؟

اليد: كيف علينا أن نتصرف، هل اعتماداً على مانفكر به وكيف نشعر به معاً.

دعونا نستخدم منهج الرأس والقلب واليد لاختبار مشاعرنا تجاه شيء لاخلاف عليه مثل البيتزا.

الرأس: أنا أعرف أن البيتزا مصنوعة من الخبر والصلصة والجبنة واللحم والخضار. أعتقد بأن خلطات معينة لهذه المحتويات قد يكون طعمها رائعاً.

القلب: م م م أنا أحب البيتزا. البيتزا تسيطر على مشاعري، أريد بيتزا، وأريدها الآن.

اليد: استدع الصبي الذي يوصل الأشياء إلى من يشتريها.

هل عليَّ القيام بكل شيء هنا؟

والآن لنطبق نموذج الرأس والقلب واليد على سيناريو اجتماع ولنر كيف أن النتيجة «اليد» قد تأثرت مباشرة بالأفكار «الرأس» والمشاعر «القلب».

الرأس: أنا أعلم أن أندريه قاطعني في اجتماع القسم. هذه هي المرة الثالثة التي يقاطعني بها أمام الآخرين. نتيجة لذلك قد أعتقد ما يلي:

١- أنَّ أندريه لايعتقد أنَّ لديَّ شيئاً ذا قيمة أضيفه.

٢- يعتقد بأن أفكاره أكثر أهمية من أفكاري.

٣- ربما تكون فكرتي قد استفزّته وأراد أن يدلي بفكرته.

القلب: أنا غاضب من أندريه: أريد أن يتوقف عن مقاطعتي.

اليد: سأقاطعه وأتكلم بصوت أعلى وبقوة أكثر إلى أن يستوعب ما أريد.

إنها استجابة اتوماتيكية نموذجية. من الواضح أن تصرف أندريه الذي فهم على أنه سلبي قد أكد أفكارا ومشاعر سلبية سببت لي ردة فعل سلبية. كل فعل سيئ يستحق رد فعل مناسب.

لا هذا خطأ.

إذا ما أخذنا الوقت الكافي لتقييم المعلومات الناتجة عن الإجابة على أسئلة الوعي النفسي وتطبيقها على نموذج الرأس والقلب واليد فإنَّ ذلك سوف يساعدنا على تحديد المهارات والكفاءات التي نحتاجها لتعديل تصرَّفاتنا أو تغييرها.

لنستخدم نموذج الرأس والقلب واليد لتغيير ردة فعلنا على السيناريو السابق نفسه.

الرأس: أنا أعلم أن أندريه قاطعني في اجتماع القسم. هذه المرة الثالثة التي يقاطعني بها أمام الآخرين .

هذا يجعلني أفكر بمايلي: أندريه لايعتقد أن لديَّ شيئاً ذا أهمية أضيفه أو٢ ـ يظن أن أفكاره أهم من أفكاري أو ٣ ـ ربما استُفِزَّ من فكرتي وأراد أن يدلي بفكرته ـ أسأل نفسي هل كان مدركاً أنه يقاطعني ؟

القلب: تفسيري لحقيقة أن أندريه قد قاطعني لأنه يظن بأنه ليس لدي شيء ذو قيمة لأضيفه يجعلني أغضب من أندريه. هذا يزعجني ويجرحني. ماأريده هو أن يكف عن مقاطعتي.

أريد أن نتواصل «أنا وأندريه» بشكل مثمر أكثر.

اليد: أتحدث مع أندريه على انفراد أسأله إذا كان مدركاً أنه يقاطعني. أشرح تأثير تصرفه عليَّ وعلى تصرفاتي. أعمل معه للوصول إلى عهد مشترك بيننا لتحسين تواصلنا بعضنا مع بعض.

النمذجة:

كلما كنا على مستوى أعلى من الوعي الذاتي كنا أكثر استعداداً لصياغة سلوك مناسب فمن المستحيل أن نغير سلوكاً لانعيه ولا ندركه.

هل تذكر أخر شخص وقف جانبك وقد كان مشبعاً بالكثير من الكولونيا ذات الرائحة الكريهة؟

أعني عامل كشط ورق الجدران المقزز الشكل، المرهق، ذا العينين الدامعتين الذي لم يعرف شيئاً اسمه مزيل الرائحة.

حاول للحظة أن تتذكر كيف كانت الرائحة كريهة «لا ترهق نفسك، تذكر ـ أننا طلبنا بيتزا».

والآن هل أدرك ذلك الشخص كم كان عدوانياً؟ الاحتمالات هي: لا.

معظمنا لا يدرك هذا. إننا نخوض عملنا اليومي غير واعين لسلوكنا تجاه الآخرين وغير مدركين كثيراً لكيفية تأثير أفعالنا على الآخرين. قد نكون غافلين عن حقيقة أننا نقوم بالنمذجة ـ نقدم مثالاً على أنماط سلوكية يتبعها الآخرون.

لا يهم مدى الصعوبة التي نحاول فيها إقناع أنفسنا وغيرنا بأن تأثيرنا في الحد الأدنى، وأن معتقداتنا وسلوكنا يمكن أن تؤثِّرَ على مواقف الآخرين وسلوكهم.

يمكن للناس أن يتبعوا سلوكك عندما لا تريدهم أن يفعلوا ذلك! لن يستجيب الأطفال ولا الكبار للمثل القديم القائل «أفعل كما أقول لا كما أفعل».

إلى أية نقطة وصلنا لنتبع المثل القائل «أفعل ما أقول لا كما أفعل» إلى أي شيء ندين بمواقفنا تجاه مايظنه الآخرون فينا؟

قد يكون التالي:

افتقار الوعي: عدم الانتباه لما نفعله ولكيفية مراقبة الآخرين لنا.

السذاجة: وهي الافتراض غير المعلوم بأن مامن شخص يراقب.

ضغوط العمل: لايترك لنا ضغط العمل وجدول العمل الممتلئ إلا القليل من الوقت لملاحظة الذين يلاحظوننا.

التمركز العرقي: ويمكننا تسميتها أيضاً التمركز الذاتي: وهي اعتقادنا بأننا محور الكون «وسنخوص في تفاصيل هذا الموضوع في الفصل الخامس».

المواجهة

كيف نعرف إن كنا نتبع سلوكاً غير مناسب؟

- يصمت زميلك «زملاؤك» في العمل وينسحبون.
- يغضب زميلك «زملاؤك» ويصبحون صداميين وسلبيين.

- يطلب المشرف أو المدير انعقاد اجتماع بشأن السلوك «اجتماع لايجوز التغيب عنه».
- نطرد من العمل «حاول أن تتجاهل هذه النقطة».

الحقيقة هي أننا لو لم نستطع التعامل مع تصرفاتنا غير المناسبة أحياناً فانها ستعود إلينا وتلازمنا.

إذاً، كيف علينا الاستجابة لزملائنا الذين يواجهوننا بحقيقة سلوكنا. هناك عدة اختيارات:

الاستجابة السيئة للمواجهة:

تجاهل الشخص أو التعليق: يسبب هذا المزيد من الاستياء وسيتطلب من المرء أن يرفع الموضوع للمدير أو المشرف لحل مايمكن حله من الخلافات بدون تدخل طرف ثالث.

المزيد من السلوك ذاته: مقابلة العدوان بالعدوان كمن يصب الزيت على النار ويؤكد وجهة نظر الآخرين.

نستطيع أن نصف هذا بأنَّهَ ضربٌ من الجنون أي أن نقوم بالعمل ذاته مراراً وتكراراً وأن نتوقع نتائج مختلفة.

التلاكم: قد يعجبنا هذا الأسلوب ولكنه غير ملائم أبداً. إنَّ توجيه الضربات لشخص يغامر بأن يتحدث إليك بشأن تأثير سلوكك عليه سيقود إلى مشاكل أكبر، عليكم سوية إيجاد حل وذلك بمناقشة الاختيارات بحرية والوصول إلى تفاهم متبادل أو إلى تسوية.

الاستجابات الجيدة للمواجهة:

تعليق الحكم: قد يكون المواجه مصيباً أو ربما يكون قد أحيط بمعلومات خاطئة، تأكد من أن تجمع كل الحقائق وأحجم عن القفز إلى نتيجتك النهائية مباشرة.

استمع: انتبه لما يقال بالفعل وكأنك تستمع إلى خبير ما. ماهو المعنى الحقيقي مما يقال؟

قيّم الأمور بموضوعية: حاول أن تحدد فيما إذا كان الشخص أمامك لديه اهتمام فعال.

أسأل نفسك: كيف سيكون التأثير سلبياً على المجموعة والهدف وعليّ شخصياً؟

هل لدى هذا الشخص حقاً وجهة نظر جيدة.

تعاطف: ضع نفسك بمكان الآخرين لتجرب المشاعر التي يشعرون بها، انظر إلى الموقف وإلى نفسك من منظورهم.

تعد المواجهة علامة طيبة بأن هناك حاجة للتغيير، إما لدى أحد الطرفين أو لدى الطرفين كلاهما، إن جزءاً من ذلك التغيير هو تعديل السلوك.

تعديل السلوك «ولماذا من الصعب جداً أن نفعل ذلك»

كأي تغيير فإن تعديل السلوك يتطلب الكثير منا. ومن أهم هذه المتطلبات أن نقوم بأشياء مختلفة تماماً عما كنا نقوم به منذ سنين أو خلال حياتنا كلها. كيف نبدأ بتغيير نماذج السلوك التي تبدو دائمة كالغرانيت وثابتة كالخشب الأحمر ومع ذلك مهملة كطقم عتيق انتهت موضته؟

خير بداية ننطلق منها هي أن نختبر كيفية تواصلنا مع الآخرين.

توقف عن الكلام وأبدأ بالحوار

تبدأ أية مواجهة وتنتهي بتواصل واضح ومفهوم جيداً.

أم هل تنتهي كذلك؟

تعني كلمة «يتواصل» في قاموس ويبستر إعطاء أو تحرير المعلومات وإيصالها. ومن جهة أخرى يقول ويبستر إن الحوار هو المحادثة بين شخصين أو أكثر. إذاً، وفقاً لهذين التعريفين فان تبادل المعلومات يتم فعلاً خلال الحوار.

غالباً مانتعجل إيصال المعلومات خصوصاً تلك التي تقلقنا.

إذ نندفع خلالها ونقول الكلمات بسرعة قياسية وليس في أذهاننا سوى هدف واحد هو الوصول إلى آخر كلمة من آخر جملة من آخر فقرة.

مواجهة، أي شخص؟ من الممكن أن تمنحك التعاريف المذكورة للتواصل والحوار الفرصة لتبادر بمواجهة طيبة بفضل اعتبارها حواراً مفتوحاً.

نتمنى في كثير من الأحيان عندما نتواصل مع الآخرين، أن يتم ذلك التواصل عبر الحوار وليس عبر الجدال. فالحوار يعد لنا مسرح الثقة، والمنبر المفتوح للمشاركة في وجهات النظر المختلفة، دون ضرورة التوصل إلى نتائج. فإذا ما توطدت الثقة بين جميع مستويات المؤسسة، فعلينا أن نقدم مزيداً من الفرص لإجراء الحوار.

وتذكر أن العلاقات هي المفتاح للعمل عبر قضايا التنوع.

كيف أعرف أنه حوار حقاً؟

للحوار الحقيقي عدد من الصفات، هي :

- يبحث عن المعنى الحقيقي الهام.
- يتيح للمعنيِّين بالموضوع رؤية الطرفين.
- يسفر عن تفهم جديد.
- يقوي كلا الطرفين بدلاً من استغلال أي منهما.
- إفادة كلا الطرفين بفضل التوصل إلى نتيجة لصالح الطرفين.

دلائل الحوار الحقيقي:

يجب أن نتبع مبادئ الحوار إذا كنا نريد للنتائج المذكورة أعلاه أن تتحقق:

الإرجاء. استكشف أراءك في ذلك الشخص («هل هي عدوانية جداً» أو «هل هو عنصري»... الخ أرجئ حكمك ومشاعرك و/ أو مواقفك تجاه ذلك الشخص الذي تتنازع معه بشكل مؤقت .

حدد مصدر افتراضاتك. اسأل نفسك من أين أتت هذه الافتراضات «ماهي الرسائل المتعلقة بذلك الشخص أو تلك المجموعة من الناس والتي حصلت عليها «وتابع ذلك النهج»).

استمع للحصول على المعنى: استمع مع وجود الرغبة في أن تتأثر بما تسمع، ولكن لاتتجاهل ما تقوله لك نفسك والذي سينبهك. إذا بدأت بتسوية تأمل في إحرازها. لايعني تحقيق الحوار الحقيقي أن توافق على كل نقطة تطرح فيه.

وازن بين التحقيق والدفاع: انطلق بأسئلتك من حيث لاتعلم.

على سبيل المثال «هل يمكنك مساعدتي في فهم أفكارك؟» ثم تعمق أكثر واحصل على المعلومات.

ثم قم بمشاركة الآخرين بالمعلومات محاولاً مساعدة ذلك الشخص بأن يفهمك بشكل أفضل.

الانعكاس: دع الوقت يعكس ويركز على مايحصل الآن.

وبالمناسبة عليك أن تتصرف بلطف.

لكل شخص الحق في أن يعامل باحترام دون مفاجأته بالمعلومات. ويعتبر هذا صحيحاً في حال وجود حوار سليم. احترم الآخرين بحيث تتيح لهم التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو إرباك. اليك بعض علامات الكياسة.

- إتاحة الفرصة في الاجتماعات المنتظمة والتفاعلات بين شخص وشخص للآخرين ليعبروا عن أفكارهم ويبتكروا خطط عمل.
- استمع: كل ما نحتاجه أحياناً هو أن نجد شخصاً يستمع إلينا أكثر من تثبيت القضية. تُستبعد النصيحة على الفور إن لم تطلب.
- عليك أن تدرك أن لكل شخص حياته الخاصة خارج المؤسسة ولا يستطيع دائماً وان حاول ابعاد تأثير القضايا البيتية على عمله.

تقييم أساليب التواصل:

ننتقل جميعاً من أسلوب تواصل إلى أسلوب آخر حسب الموقف. على كل حال فإن لكل منا أسلوباً نستخدمه دائماً لأنه الأسلوب الذي نشعر بأكبر قدر من الراحة باستخدامه. كيف توصل المعلومات لموظفيك أو زملائك في العمل وخاصة عندما تشعر بالتهديد وعدم الأمن والتوتر والقلق والتحدي؟ وما هو تأثير هذا الأسلوب بالذات على الموظف؟

انظر إلى القائمة التالية وفكر ببعض الأمثلة عندما تحتذي أساليب التواصل هذه. وتذكرا دائماً بأنه مامن صفة جيد أو سيئ، صحيح أو خاطئ تقترن بأي من هذه الأساليب. هناك مواقف معينة تستلزم أسلوباً معيناً.

«مقابلة كوني شانغ / ديان سوير» «Connie Chung / Diane Sawyer» تقارير إخبارية تلفزيونية:

الخصائص: ييسّر تقنيات الاستجابة ويستخدمها ويجري المقابلة على أساسها. يطرح الأسئلة بوضوح وإحكام.

التأثير في الآخرين: تثمين مشاعر الاحترام وتقليص قوة الصراع والدفاع إلى الحد الأدنى.

التطبيق حسب الموقف: يعمل هذا الأسلوب جيداً عندما تجمع المعلومات. إنه ينمي الإحساس بالثقة والتماسك والأهمية والمساواة. يفتح هذا الأسلوب الباب للتواصل الثنائي لذلك. ان لم تكن تريد التغذية الراجعة فلا تستخدم هذا الأسلوب.

«رحلة الدكتور سيمون فرويد «Dr.Sigmund Freud» في الأنا: مبدع التحليل النفسي».

الخصائص: تفسيري وشامل المعرفة. يوحي بتفوق معين وحكمة لمعرفة مايفكر فيه الآخر حقاً.

التأثير في الآخرين: ربما يكون ذلك شعوراً بالدونية واليأس والضعف والعجز أو إعجاب بالحكمة والآراء الثاقبة.

التطبيق حسب الموقف: يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الأمر مبنياً على الحقيقة وعند وجود الجواب الصحيح. في حين أننا نعتقد أحياناً بأننا نعلم ما يفكر به الآخرون لانكون قادرين على افتراض ذلك. لاتبدأ الحديث بقولك «أنا أفترض بأنك تفكر كذا وكذا ...»

«صورة هنري كسينجر «Henry Kissinger» الكبيرة: وزير خارجية الولايات المتحدة السادس والخمسون»

الخصائص: لديه هدف للاجتماع ولكنه يستمع إلى كل الأطراف قبل اتخاذ القرار النهائي.

التأثير في الآخرين: مشاعر التأييد والاحترام والأهمية.

التطبيق حسب الموقف: نجد هنا بعض المشاعر الطيبة. يشعر المشاركون بأن هناك من يصغي لهم ويدرك أَنَّهُ حتى بعد اتخاذ القرار فإن هناك مجالاً للتفاوض.

«استجواب بيري مايسون «Perry Mason» محام خيالي».

الخصائص: فضولي، لارحمة في استجوابه.

التأثير في الآخرين: قد يسبب إثماً ويولد خوفاً ورعباً أو قد يستحق الاحترام لبحثه عن الحقيقة.

التطبيق حسب الموقف: إنَّ توجيه الأسئلة للتوضيح يختلف عن الأسئلة التي تقود الشخص وتجعل الفرد يشعر وكأنّ لديك برنامجاً خفياً تطبقه. اطرح أسئلة تتعلق بالقضية ولا تحكم على الجواب وقدم التغذية الراجعة للمستمع لتؤكد أنك تفهم الجواب الصحيح.

«طريقي أو الطريق العام للجنرال جورج س باتون «George S. Patton». جنرال أمريكي مقاتل»

الخصائص: لايسمح بالتغذية الراجعة. تصدر الأوامر مع توقع الانصياع دون أي اعتراض.

التأثير في الآخرين: ربما تكون مشاعر رفض أو إحساساً بالتفاهة أو العداء أو ربما تكون ثقة متأصلة بقائدهم وتتضمن ثقة القائد بقدرتهم على الأداء.

التطبيق حسب الموقف: تكون هناك حاجة لاتخاذ القرار دون فتح باب النقاش لأسباب السلامة ولمصلحة الفريق وغير ذلك. فهو قرار يتخذ لصالح الفريق ولا يتخذه الفريق ولكن مع الدعم الكامل من أعضاء الفريق.

«مصافحة كولن ل. باول: Colin L. Powell وزير خارجية الولايات المتحدة الرابع والستين».

الخصائص: لديه بيان محدد ليصدره. ومع ذلك يجري إيصال الرسالة بحيث يتم الاعتراف بمخاوف المتلقي واهتماماته.

التأثير في الآخرين: مشاعر الاحترام والتأييد والاهتمام.

التطبيق حسب الموقف: إظهار اهتمام صادق وجعل نفسك مستعداً للمساعدة أثناء توجيه التغيير الذي يوصل الاحترام إلى مشاعرهم وتأثير المعلومات عليهم.

«الكرسي الكهربائي لجانيت رينو: Janet Reno أول امرأة أمريكية تشغل منصب مدعي عام »

الخصائص: عليها دائماً صنع الخيارات بين الحلول غير المألوفة. تعلم بأن شخصاً ماسيكون تعيساً بغض النظر عن الخيار.

التأثير في الآخرين: إن اتخاذ شخص آخر القرار الصعب ربما يسفر عن مشاعر ارتياب أو إحباط أو مشاعر فرج واحترام.

التطبيق حسب الموقف: كون المرء على الكرسي الكهربائي لن يكون مريحاً لأي شخص كان ومع ذلك إن كان هذا هو دورك فعليك أن تكون واضحاً مع أهدافك ومع نفسك. احتفظ بتماسكك وبانسجامك في الخيارات التي تقع عليها وعلى الرغم من أن خيارك النهائي قد لايكون مألوفاً للجميع ولكنهم سيحترمونك لما قمت به.

فصل «قف» لـ جيري سينفليد«Jerry Seinfeld» كاتب كوميدي.

الخصائص: يرى الفكاهة في سلوك الناس النموذجي. غالباً ماتكون هذه الفكاهة ساخرة وتهكمية.

التأثير في الآخرين: يمكن أن يعلمنا شيئاً عن سلوكنا غير المنتج أو يمكن إحباطنا بإبراز ذلك السلوك.

التطبيق حسب الموقف: إن الفكاهة والمرح مظهران مهمان في موقع العمل ولكن عليك أن تتأكد من أن يكون توقيت استخدام الفكاهة مناسباً. عندما توجه هذا النوع من الفكاهة إلى أشخاص معينين فربما يكون هذا الأسلوب محتقراً. إن استخدام فكاهة الاستخفاف بالذات والسخرية من نفسك وليس من الآخرين هو أسلم أسلوب للفكاهة في موقع العمل.

«معيار التفوق لـ أوبرا وينفري «Oprah Winfrey» ممثلة توك شوهوست Talk Show Host

الخصائص: إنها صادقة وتقول كل مايخطر ببالها. تناضل من أجل وعي ذاتي مستمر وتشارك الآخرين بوضوح فشلها ونجاحها.

التأثير في الآخرين: تستطيع أن تريح الناس وتجعلهم يشعرون بالطمائنينة والأمان وهم بالتالي يريدون رد ذلك بالأمانة نفسها وبالصدق نفسه.

التطبيق حسب الموقف: إن صدقك في بث مشاعرك الشخصية وحكاياتك يشجع الآخرين على تقليدك. ولا بد من أن تدرك مخاطر أن يكون المرء غير محصن. في حين أننا نريد دائماً قول الحقيقة فإن هناك مستويات مختلفة من المعلومات الملائمة لمشاركتها مع الآخرين.

عليك أن تختار بحذر كمية المعلومات التي ستشاركها مع الآخرين عندما تحاول أخذ موقف انفتاح وصدق. مع أن كل هؤلاء الأشخاص قد حققوا الإنجازات ولكن الأساليب التي مثلوها قد تتلاءم أو لا تتلاءم معك اعتماداً على الموقف الذي تواجهه. علينا جميعاً أن نسيطر على كيفية اختيار التواصل.

قيّم تأثير أسلوبك على من حولك واختر بناء على ذلك.

الاختيار والنتيجة:

يقوم الطفل بتصريحه الأول بعد ثوان قليلة من ولادته وذلك بالبكاء. من المسلَّم به أنه ليس من السهل فك شيفرة الكلمات بحد ذاتها ولكن المعنى واضح. بكاء الطفل يعني مايلي:

ليس هذا ما أردته.

كنت دافئاً أما الآن فأنا أشعر بالبرد. ماهي القضية؟ ولماذا لم يستشرني أحد من قبل؟

> علينا أن نكون التغيير الذي نتمنّى أن نراه في العالم.
>
> ماهاتما غاندي:
>
> Mahatma Gandhi
>
> زعيم روحي وسياسي

إذاً كلنا يدخل هذا العالم بنظرة عرقية. تتلخص العرقية بمايلي:

«إن طريقي هو الطريق الوحيد وإنني ببساطة لا أفهم ما لا ترونه»

كم هم الذين يستطيعون الاستمرار بالعيش بهذا المنظور طيلة حياتنا الراشدة؟

يالها من قوة

إذا فكرنا بهذه الطريقة فلن نكون بحاجة أنْ نفكر في تأثير أفعالنا على الآخرين، ولكن في الحقيقة إنّ كل أفعالنا تلامس الآخرين بطريقة أو بأخرى.

بمجرد الاعتراف بأن العالم لا يدور حولك فإنك تبدأ بتحديد كيفية تأثير خياراتك على من حولك. لديك القوة لتؤثر على كيفية عمل مؤسستك ولديك القدرة بأن تتصرف بطرق يمكن أن تساعدك لإنشاء مؤسسة، أي أن تكون:

- معيناً.
- سريع الاستجابة.
- عادلاً، منصفاً.
- محترماً.

وكلها موجود في الاختيارات التي تبنيتها.

أخرج رأسك من الرمل وذلك بإدراك الحاجة للتغيير الإيجابي «الشخصي»

ماالذي عليك فعله لتحقق تغييراً إيجابياً؟ فيما يلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات عن كيفية اتخاذ خطوة فورية.

١ التزم بتطوير إدراكك لنفسك وللتنوع وللآخرين. ابدأ بنفسك، إنها الخطوة الصحيحة الذكية التي ينبغي أن تتخذها. إنها تُظهر الرغبة في الاستماع والتكيف إذا احتاج الأمر.

٢ عليك معرفة مشاعرك وفهمها والتحدث عنها. ابدأ بأن تسأل نفسك الأسئلة الحاسمة مستخدماً رأسك وقلبك ويدك.

الرأس ـ مالذي تعلمه ومالذي تظنه؟

القلب ـ كيف تشعر تجاه شيء ما؟ ومماالذي تريده؟

اليد ـ كيف ستتصرف ـ بناء على ماتفكر به وتشعر به معاً.

إن إدراك هذه الأمور يخلق جواً يعزز نموك الشخصي في أوقات التحول. وبمواجهة القضايا الصعبة فإنك تنفذ خطة عمل تساعدك بأن تتخلص من كل ماهو قديم وتتابع بكل ماهو جديد.

إنك الآن تتحرك في اتجاه إيجابي.

٣ عليك أن تتعلم كيف يمكن لإدراكك الحسي وافتراضاتك أن تقودك إلى السلوك غير الملائم.

لاختبار إدراكك الحسي ألعب لعبة «الأفكار الأولى» مع شريك ما.

الشريك الأول: يقرأ كلاً من هذه الجمل ثلاث مرات في نسق واحد إلى الفريق الثاني الذي يكمل الجملة في كل مرة بأول فكرة تخطر بباله.

- المشردون هم:
- المعالجون للأمراض بتقويم العمود الفقري يدوياً هم...
- يؤمن الكاثوليك بـ.....

- الشماليون هم...
- الأمهات العاملات هن....
- البيض هم...

والآن اعكس العملية بأن يقرأ الشريك الثاني كل جملة مما يلي للشريك الأول الذي يكمل الجملة كل مرة بفكرته الأولى.

- يريد المعاقون...
- الجنوبيون هم...
- اللاتينيون..... عظماء
- فيما يتعلق بالرجال فإن النساء أكثر...
- النساء الأمريكيات الأفريقيات....
- البدينون هم......

لاحظ كيف أن إجاباتك تدل على كيف يمكن أن تراقب سلوكك وتكيفه بحيث تؤثر على رأي الآخرين فيك.

٤ كن مدركاً لتأثيرك على الآخرين وتأثير الآخرين على أسلوبك وقيمك و معتقادتك... الخ

ولكن كيف؟ كن جريئاً بحيث تطرح سؤالك بلا وجل. ولا تشعر بالاستياء إن كانت الحقيقة التي أبلغوك إياها، تختلف عما تريد سماعه. فمثلاً، أن تسأل «كيف تسير الأمور» وكان الجواب: «على

مايرام ولكني كنت أريد مشاركة أكثر. في واقع الأمر، فشعرت وكأن القرار متخذ سلفاً وأن مساهمتي لاأهمية لها».

يجب أن يكون لديك الرغبة للحديث عن هذا وليس محاكمة الأمور التي تلقيتها، تلك هي تغذية راجعة قيمة إن استخدمتها.

٥ إعادة التأطير باتجاه الإيجابية: تتخذ إعادة التأطير بياناً سلبياً تسمعه وتُلبسه سمة إيجابية. تحدد طريقة التعبير عن الفكرة النتيجة النهائية. بدلاً من السماح للبيانات السلبية أن تقذف بشكل عشوائي في موقع العمل، حاول إعادة تأطيرها. فمثلاً: إذا قال أحدهم «آه، إنها الإدارة، وأنت تعرف الإدارة، انهم يعتصرون منا كل ما نستحقه. لقد تعبت من هذا» يمكنك أن تجيب بلطف وذلك بإعادة تأطير العبارة كالآتي: «نعم لابد وأن الأمر صعب على الإدارة؛ فبكل ما لديها من مبادرات لديها أمور كثيرة لابد من دراستها. إنهم حقاً بحاجة للتأكد بأن كل فريق قد وصل إلى أهدافه وإلا تخلفنا في مشاريعنا».

حسناً، قد يكون هذا المثال مبالغاً به قليلاً ومع ذلك لا تستطيع الإنكار بأن إعادة تأطير البيانات السلبية مهارة تواصل قوية.

٦ تحدّي نفسك من الوقوع فريسة القلق: ستحدٌّ من نموك إذا ما تابعت العيش ضمن عالمك الصغير. ضع نفسك في مواقف تخرجك من منطقتك المريحة.

فعلى سبيل المثال:

- إبدأ حديثاً مع شخص لاتفهمه أو لاتتفق معه.
- تناول نقاشاً مفتوحاً مع الرغبة في رؤية الوضع من وجهة نظر مختلفة.

ليس من الضروري أن توافق عليها ولكن عليك محاولة فهم المنظور المختلف.

٧ تعرف على معتقداتك وقيمك: وفي الوقت نفسه فكر كيف تعبر هذه المعتقدات عن نفسها في سلوكك اليومي. استعمل التمرين التالي:

- أدرِجْ ثلاث قيم ترشدك في حياتك
- حدد خمسة معتقدات تتبناها عن العالم الذي يؤثر على اختياراتك وسلوكك.

والآن اسأل نفسك..

- كيف تؤثر هذه القيم والمعتقدات على سلوكي اليومي؟
- هل هناك شيء أو د تغييره في سلوكي؟

٨ أظهر ماتشعر به بصورة مختلفة: عندما تسمع نموذجاً سلبياً، قرر كيف يكون شعورك مختلفاً تجاهه.

عندما تسمع حكماً ظالماً معمماً بشأن جماعة من الناس، أدل بخبرتك ورأيك اللَّذين يظهران موقفك المختلف.

هذا ينزل البيان ليكون مثالاً محدداً يمكن تشخيصه. مثال: إذا أيد أحد الأشخاص نموذجاً سلبياً قائلاً «لا تضموا ماريا إلى الفريق، انها أم عزباء وسيكون صعباً بالنسبة لها إدخالها في جدول العمل» يمكنك الإجابة معتمداً على خبرتك الشخصية والتي تظهر بأن تجربتك كانت مختلفة، قل شيئاً مثل «كان يضم فريق مشروعنا الأخير والدين منفردين ولم تشكل الجدولة أية مشكلة، فقد وضعنا الجدول سوية كفريق عمل واحد وقد كانت مشاركتهما قيمة ولم نكن لنحصل على النتيجة ذاتها دون خبرتهما. دعونا ندرس اسهاماتها.

٩ تدرب على الإصغاء الحميمي: التعاطف هو أن تشعر بالحزن من أجل شخص آخر. أما التقمص العاطفي فهو أن تكون لديك المقدرة على معاناة مشاعر الآخر سواء كانت جيدة أو سيئة. وهو أيضاً مهارة قوية يمكن تطويرها بأن تأخذ الوقت الكافي للاصغاء وإظهار فهمك للأمور. إن التقمص العاطفي لايقلل من النزاع وحسب بل يظهر أهمية الشخص الآخر. كيف يمكن لك أن تكون منفتحاً أكثر على مشاعر الآخرين؟

- إسأل نفسك كيف يمكن أن أشعر الآن إذا ماكنت...؟

«حاول أن تشعر فعلاً بغضب الآخرين وتوترهم وإحباطهم واضطراباتهم... الخ»

- لا تسمح لنفسك بأن تحكم على مشاعرك بأنها جيدة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، من المستحيل أن تصغي وأنت تصدر أحكامك.

- ركــز على العــاطفــة ولاتســمـح لأية فكرة أن تنسلّ إليك «فالاعتراف بالعواطف يقودنا إلى معنى أعمق للوضع.

١٠ إجعل نفسك قابلاً للعمل في سوق متغيرة:

في هذا العالم المتغير تؤكد عقود العمل الجديدة على المسؤولية المتبادلة تجاه النمو المهني. كما أن عقود التوظيف تعتمد على فهم الثقة المستقلة. وتعتمد هذه الثقة على شرطين غير مكتوبين:

- يتحمل الموظفون مسؤولية حياتهم العملية.
- تعطيهم الشركات الأدوات اللازمة لفعل ذلك.

ستساعدك مهاراتك الخاصة على خوض الحياة وتضمن لك المستقبل الذي ترغب فيه وهذا يحملك مسؤولية أكبر بأن تبقي نفسك صالحاً للعمل، وهذا يعني اتخاذ الخطوات اللازمة لتصبح مشاركاً قوياً.

- أدرك مشاكلك وتحدث عنها مع مديرك أو مع المشرف عليك.
- كن دائماً في وضعية متفائلة.
- ابحث عن فرص تجعل عملك أكثر تحفيزاً وإثارة وتحدياً.
- حافظ على مستوى سليم من احترام الذات.
- لاتدع أداء العمل يتضاءل.
- ابحث عن أمور تنخرط بها وتزيد من قيمتك في الشركة.

- ضع خطة «ماذا سأفعل لاحقاً؟».
- قيّم وضعك المهني الحالي. وإن لم تكن راضياً اطلب المساعدة.
- إبقَ حاضراً دائماً والتزم بعملك ووثق إنجازاتك.
- ابن علاقات جديدة داخلياً وخارجياً لدعم أدوار وتوقعات جديدة.
- وسع نطاق مهاراتك وشبكة عملك.
- أوجد زمالة إستراتيجية مع مديرك أو مشرفك.
- كن واضحاً بشأن الأهداف القريبة أو بعيدة المدى التي تخص قسمك.
- كن إيجابياً ومعنيا. امدح الآخرين ولاتستعمل لغة سلبية ووقحة.
- أوجد شخصاً تراقبه وشخصاً يراقبك.

١١ وافق على أن لاتتفق مع الآخرين. كونك تحمل فكرة منذ الأبد لايعني أن يوافق الآخرون عليها. ولا بد أن تجد من يختلف معك في الكرة الأرضية وفي الشارع. كن مهيأً لأن توافق على أن لاتتفق.

١٢ اكتب شيئين يمكنك فعلهما بشكل مختلف في العمل مستخدماً المفاهيم التي وردت في الفصل وابدأ بتفعيلهما.

١

٢

الفصــل ٤

الاهتمام بمساعدة الآخرين:

أطلق العنان لقوة التنوع.

«لايهمني الانتماء إلى نادي يقبل عضوية أناس مثلي»

غروشو ماركس Graucho Marx

ممثل كوميدي أميركي

ليس لدعابة غروشو الساخرة معنى. إن ممارسة إخراج شخص مامن دائرة القرار في مجموعة ما أو ناد ما أو بيئة عمل ماسواء كانت هذه الممارسة مكتوبة أو مقولة أو غير رسمية فهي لامعنى لها تماماً كأية سياسة إقصائية. وهذا يحدث كثيراً بدءاً من باحة المدرسة أثناء الفسحة إلى غرف الاجتماعات في عالم الشركات.

إن الذين يستبعدون من بيئة العمل هم في طرف السلوك المتلقي المتصف بسمات مشتركة بين المعنويات المتدنية والظلم.

«لم أدْعَ إلى اجتماع مهم وقد اتخذت قرارات حاسمة كثيرة بدوني».

«أهملت إحدى أفكاري. ثم قام شخص أخر باقتراحها بعد عشر دقائق فنال الثقة كلها على حله الذكي والمبتكر».

«اجتمعت مجموعة من الموظفين لتناول الشراب بعد العمل وعندما بدؤوا الحديث في العمل اتخذوا قرارات هامة عديدة بدوني».

إقرأ مـلاحظة كروشـو ماركس ثانيـة. تماماً كما أن غـالبيـة الناس لايلتزمون بهذا الرأي فإن معظمهم أيضاً لايقبلون أن يكونوا خارج نطاق العمل أو جاهلين لما يجري في مكان العمل لامعنى لهذا. فهناك من سيفعل بهم ذلك.

لقـد طَبَّقَتْ الكاتبـة والبـاحـثـة نانسي سكلوسبيرغ NANCY k.Schlossberg رئيسة جـمـعـيـة تطوير المهن القومية وأستاذة فخرية في جامعة ميري لاند.



مـفـاهيم التـهـمـيش «الاقـصـاء» والاهتـمـام على كيفية سلوكنا وتعاملنا مع بعضنا البعض.

دعونا نلقي نظرة عن كثب على آثار التهميش والاهتمام

التهميش «أو مايشبه كون المرء في الخارج ويطل إلى الداخل»

لقد جرب كل شخص وأحس بالتأثير السيء إذا مااعتُبر مرفوضاً ومنبوذاً. ولأن هذا يحصل كثيراً في عالم الأعمال فلقد ابتكر عالم العمل كلمة تستحق عشرة دولارات وهي «التهميش».

عندما نُهَمَّش:

هل كنت ذات يوم آخِرَ شخص اختير للفريق؟ أو تركت على باب منتدى تحدق بلوحة «ابق خارجاً»؟ أو لاحظت بحياتك أن ضجيج الحديث قد توقف عند دخولك إلى غرفة مليئة بالناس؟ تهانينا إنّك تعلم ماذا يعني أن يهمش المرء. كأن تحرم النادل من البقشيش.

يكون للتهميش في عالم الأعمال وجهه المختلف قليلاً، ويحدث ذلك عندما:

- يستثنى شخص ما من الاجتماعات والمشاريع المهمة.
- لايستشار شخص ما بأمور هامة تقع ضمن اختصاصه الوظيفي.
- لا تُحمل آراء شخص ما ومقترحاته محمل الجد.
- تسفيه عمل جيد قام به شخص ما «كأن يقال: أي شخص يستطيع القيام به».
- يحوز موظف غير كفء على شرف إنجاز عمل موظف آخر مهمش.
- يهمل شخص ما ويغيب عن الأنظار .

هل يبدو لك أي من هذه المواقف مألوفاً؟ هل تذكر كيف يكون شعورك إذا ما عوملت بهذه الطريقة.

كلنا خاض هذه التجربة ذات يوم فعندما نكون مبعدين نظن بالآخرين أنهم:

- لايهتمون بما يحدث لنا.
- لايفهموننا.
- لايهتمون بنا
- لايريدون أن يعلموا شيئاً عنا

كما يشعر الذين يجدون أنفسهم مبعدين بخسارة غامرة لمايلي:

- احترام الذات.
- تقدير قيمة الذات.
- الاحساس بالمشاركة لتحقيق أهداف العمل.

يمكن لعملية الإبعاد هذه أن تكون مدمرة على الصعيد الشخصي فمعائبها متعددة جداً.

لايمكن سبرها. وهي على الصعيد الشخصي:

- تولد الغضب والاستياء
- تدمر احترام الذات
- تمنع النمو الشخصي
- تخفض مستوى الانتاجية.

يمكن للتهميش أيضاً أن يؤذي العمل برمته. إن استبعاد موظف واحد، ريما يسفر عن:

- حرمان فريق بأكمله من الوصول إلى أفكار جيدة وإجابات إبداعية على المشاكل.
- تعزيز الجهل باحتياجات ورغبات قطاعات السوق كلها.
- الحط من قيمة الخدمة أو المنتج المقدم.
- إيذاء العلاقات الشخصية والمهنية.
- إبقاء الآخرين منغلقين ضمن مستوياتهم الضيقة ويحول دون نموهم الشخصي.
- يحطم الثقة.

يبدو التهميش في أحد طرفي الطيف وكأنه مقاطعة زميل عمل في اجتماع، ويبدو في الطرف الآخر من الطيف وكأنه تمييز وعزل بل وعنف. أما بالنسبة لمن هو مستهدف، فإنه لايميز هذه القسوة على طول هذا السلوك العدواني المتصاعد.

يتبين أثر رأينا في التنوع مباشرة عندما نهمش الآخرين، وفي أسلوب تهميشهم.

«ولكني لاأهمش أحداً»

شكراً لك أيها القديس، كائناً من كنت، ولكن الفرص هي التي تملكها.

عندما نهمش الآخرين:

كلنا قادرين على تهميش الآخرين سواء كنا نعي ذلك أم لانعيه، وذلك عندما نلجأ إلى نماذج تقودنا إلى افتراضات وتعميمات غير عادلة. عندما نستخدم أسلوب القولية يتولد تشويه يسفر عن سلوك إقصائي وممارسات تهميشية.

المعادلة

نماذج مقبولة	+	تشويه الافتراضات وتعميمات غير عادلة	=	سلوك وممارسات إقصائية

مثلاً

سمعت أن من ينتمون إلى فريق توم كسالى	+	لذلك لابد أن يكون توم كسولاً	=	دعونا نتجنب إعطاء توم أية مسؤولية عن هذا المشروع

قد لا تكون عملية استبعاد شخص ما واضحة كما في المثال السابق بيد أن نتائجها متماثلة. فتخيل الخسارة التي تمنى بها أنت والفريق والشركة وتوم عندما تكون هذه العملية سارية المفعول. من هذه المؤثرات السلبية، يبدأ السلوك الدفاعي بالظهور، بحيث يغدو مضاداً للإنتاج. في الحالة السابقة قد يكون رد فعل توم على «إبقائه خارج دائرة الفعل» على النحو التالي:

- الغضب
- الاستياء
- الرغبة في الانتقام
- العقاب
- الانسحاب

والأسوأ من ذلك كله ربما يكون:

- انعدام عناصر التحفيز وعوامل الإنتاج.

ومن الطبيعي أن تستخدم هذه الأنماط من السلوك «خصوصاً النمط الأخير في هذه الحالة» لتعليل الأساس المنطقي لعملية الاستبعاد كأن يقال: كنا على حق باستبعاد توم.

عندما يسبب التهميش تغييراً غير مرغوب فيه:

هناك آخرون ممن يستبعدون يبذلون جهودا مضنية للتلاؤم مع المجموعة التي يطمحون الانتماء إليها عن طريق الاندماج فيها. ولسوء الحظ، ربما يخفون بعض خصائصهم التي تبرز فرادتهم من أجل تحقيق هذا الاندماج.

فتفعّل المؤسسة الإبداعات والابتكارات الناجمة عن مساهمتهم في وجهات نظرهم.

عندما ينسحب المرء بسبب الاستياء، لن يكون الفريق قادراً على الافادة من دخل جميع أعضائه، فيظل موقع العمل ساكناً ولايتغير. من الصعب إدراك الآثار المترتبة على إقصاء الأفراد بسبب «الاستبعاد» بل هي أبعد منالاً مما نتخيل.

وفي النهاية سوف يسفر تهميش الافراد المختلفين واستبعادهم عن آثار سلبية على ريع الشركة وعلى العلاقات الشخصية بين جميع من لهم صلة بالموضوع.

إضفاء الأهمية: «أو سنسمع ما هو إيجابي في هذا الفصل أخيراً»

بعكس التهميش، فإن إضفاء أهمية على شخص ما في مجموعة ما أو في وضعية مايولد أثاراً إيجابيه. يتم إضفاء الأهمية عندما يقيّم المرء ويعترف بفرادته وبامتلاكه مهارات وميزات تفيد العمل والأفراد الآخرين. يشعر الذين يلقون اهتماماً بأن الآخرين:

- يعتمدون عليهم
- مهتمون بهم
- قلقون على مصيرهم
- يتطابقون معهم
- يخافون عليهم
- يقدرون مشاركاتهم

قصة شخصية «لأنك ذو أهمية! ».

منذ بضع سنين كنت محظوظاً بزيارة قرية داخلية صغيرة في فنزويلا. وعدتني وكالة الحجز بأن دليلاً سياحياً سيكون في استقبالي عند هبوط الطائرة. أسرعت خارج الطائرة متلهفاً لأبدأ مغامرتي، بيد أني لم أر شخصاً واحداً أبداً. كنت وحيداً ومنزعجاً. من الواضح أنني قد نُسيت. وفي غضون ثانيتين لازيادة ولانقصان انتقلت من أعالي الحدس «التوقع» إلى ما عرفتَه أنت ألا وهو أعماق التهميش. ولكن القصة لم تنته هنا.

اتصلت برقم الهاتف الذي زودت به شارحاً وضعي وفي وقت قصير جداً وصل الدليل السياحي. أراني مواقع القرية وجرى بيننا حديث ممتع. لقد جعلني أشعر بالارتياح في منطقة غير مألوفة. ولم يخرج عن تقاليده في الترحيب بي بعد هذه الفوضى التي حدثت مع الشركة بل دعاني بكياسة إلى بيته لتناول العشاء مع عائلته.

كان يعيش مع أمه وأخته وطفلين في منزل ذي غرف ثلاث مبني من طوب إسمنتيّ وأرض إسمنتية. اهتمت العائلة كثيراً بالخطأ الذي حدث وأصروا على أن يصنعوا وصفتي حساء خاصتين بالعائلة. طبخ حساء الدجاج على فرن كهربائي ذي وشيعتين داخل المنزل، أما حساء السلاحف فسرعان ماأخذ بخاره يتصاعد من قدر سوداء على نار في باحة الدار.

جعلتني هذه العائلة أشعر بقيمتي وأنني صرت واحداً منها بفضل حديث ودي وقبول غير مشروط.

فحول هذا الدليل السياحي بمفرده حالة التهميش إلى حالة من الاهتمام.

يكمن المغزى الأخلاقي لهذه القصة «اذ ينبغي أن يكون هناك مغزى لكل قصه» في أننا نملك جميعاً القدرة لتحويل الهامشية إلى اهتمام.

عندما يعامل الناس على أنهم مهمين، فإنهم يتصرفون بطرق تعكس الأمزجة الايجابية والمشاعر التي يتلقونها.

يغدو الذين يلقون اهتماماً:

- أكثر إنتاجية.
- أكثر انفتاحا في مشاركة المعلومات.
- أكثر شعورا بالمستويات العليا من ثقة الآخرين بهم.

- أكثر اندفاعا واخلاصا للعمل.
- أكثر احتراما لمهارات الآخرين وإسهاماتهم .
- أكثـر اسـتـعـدادا لـوضع أهداف المجـمـوعـة قـبل حـاجـاتهم ورغباتهم الشخصية.

فـمثلاً، دخلت هذا الموقف المذكور أعلاه بمستوى متدن من الثقة ومع ذلك استطاع الدليل السياحي بكلماته وأفعاله توليد مستوى عال من الثقة. فعبرت له شخصياً عن إعجابي وأشدت بجهوده بصراحة لصاحب العمل ولكل شخص يسأل عن تجربتي.

للاهتمام أثار مباشرة وإيجابية على المنتوج وعلى العلاقات الشخصية لكل من لهم صلة بالأمر.

يعتمد المنتوج على الاهتمام والتهميش:

تأتي قيمة العمل المتنوع لمجموعة مامن تنوع وجهات النظر المنبثقة كنتيجة للقيم والاعتقادات والأعمار والقبائل والجنس والعقائد... الخ والمختلفة الموجودة داخل المجموعة. تخلق فينا الأشياء التي تجعلنا مختلفين طريقة فريدة للنظر إلى العالم والاستجابة له. كما يضيف هذا التنوع في وجهات النظر قيمة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والمنشآت لزبائنها وعملائها.

> يشكل الأشخاص واختلافاتهم آساس مقدر؛ الموسسة على تطوير وجهات نظر واسعة ومقاربات، لمشاكل العمل بطرق ابتكارية وجديدة
> بربارة واكر Barbara Walker
> كاتبة وخبيرة في تطوير الموارد البشرية

بيدا أن الحصيلة المعتمدة على الاهتمام والتهميش هي القاعدة التالية:

يعد الذين يلقون اهتماماً وتقديراً أكثر إنتاجية. ووجود عمال أكثر إنتاجية يعني ربحا أكثر. كما أن الذين يشعرون بأنهم مهمشون هم أقل إنتاجية. ووجود عمال أقل إنتاجية يعني ربحا أقل.

أعطني سبباً واحداً للبقاء هنا

تصبح عملية التهميش المتواصلة في موقع العمل غير مقبولة عند البعض. فهم يتركون العمل، إذ تغدو الأحوال متعبة ولا تستحق البقاء مهما كان المبلغ الذي يحصلون عليه ومهما كانت مكانتهم.

مستخدم الخيار « نعم هناك شيء كهذا !».

اذا أخذنا بعين الاعتبار صعوبة ايجاد ألمع وأبرع الموظفين والاحتفاظ بهم فإنه من الأمور الحاسمة لدى الشركات أن تصبح «مستخدمة للخيار» – وهي الشركات التي تحترم المستخدمين وتعترف بهم وتكافئهم متيحة لهم إبراز كل من هم في العمل من المبدعين.

> عندما يكون العمل مسرة تكون الحياة متعة وعندما يكون العمل واجباً تكون الحياة عبودية.
>
> مكسيم غوركي Maxim Gorky
>
> كاتب مسرحي وروائي روسي

يدرك مستخدمو الخيار:

- أنه ينبغي أن يشعر العمال بأن لهم أهمية.
- أنه يجب أن يشعرا العمال بالاحترام
- أنه يجب أن يقدّر العمال ويكافؤوا.
- أن رحيل الموظفين يكلف مالاً.

ضع خطأ تحت البند الأخير. تظهر الدراسات التي أجرتها مؤسسة موارد المعرفة العالمية في العام ٢٠٠٠ بأن تجنيد العمال وتدريبهم وتعليمهم وأن الخسائر الناجمة عن رحيل العمال تكلف الشركة ثلاثة أضعاف الراتب الأساسي لموظف من الدرجة المتوسطة. على أية حال احسبها فإن تبديل الموظفين الذين يغادرون العمل لشعورهم بعدم الاحترام والتقدير يكلف المال أيضاً. ولذلك يعد احترام الموارد البشرية واستثمارها مسألة جوهرية لأية مؤسسة.

الاحترام:

اسأل الموظفين ماالذي يجعلهم يعودون إلى العمل كل يوم، معظمهم سيقول «الاحترام» أو الشعور بكوني ذا قيمة أو كوني عضواً مساهماً في الفريق. تلك أجوبة سهلة ولكن أساساتها معقدة.

ماهي خصائص الاحترام في موقع العمل؟

الاعتراف بأن الناس مختلفون. وعدم الاعتراف باختلاف شخص ما عن غيره يكون أحياناً عدواناً عليه.

«آوه، لم ألحظ أنك من الملونين لأنني كما ترى مصاب بعمى الألوان» حقاً؟

إن ادِّعادَكَ بعدم ملاحظة لون بشرة الآخرين يمكن أن يكون إهانة عظيمة ومحاولة فاشلة لإظهار عدم التحيز.

ما الذي يميز البشر عن الوحوش في حال انعدام الشعور بالاحترام

كونفوشيوس -فيلسوف صيني

Confucin

فهم اختلافاتنا:

قولك الشخصي «لقد علمت الآن لماذا لا ترفع صوتك في الاجتماعات» قد تشجعه على الكلام وتجعله يشعر بأن بيئة من الثقة تحل محل بيئة التهميش.

معاملة الناس كما يحبون أن يعاملوا:

لقد تعلمنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب القاعدة البلاتينية والتي تقول «تصرف تجاه الآخرين كما يحبون أن تتصرف تجاهم» وليس كما تظن أنهم يحبون هذا التصرف أو ذاك. هذا هو أصل سياسة ساعات العمل المرنة / الزمن المرن في العديد من المؤسسات.

هذا لايعني أن تستسلم الإدارة لمطالب كل عامل بل يعني بذل الجهد لفهم كيف يشعر الموظفون وتكييف السلوك وفقاً لذلك.

الاعتراف بقيمة كل شخص:

يعد التنوع جزءاً من القيمة التي يقدمها كل شخص لعمل ما. قد تكون الموهبة أو المهارة أو القدرة المعينة التي يضيفها الفرد إلى الفريق أو القسم أو مجموعة العمل مصدر القوة الوحيد والأكثر قيمة لحل مشكلة مستقبلية في العمل. قد تكون القيمة الفردية لكل شخص لا تقدر بثمن إذا ما استخدمت.

المسؤولية:

> يبـدو أن أي شـخص بالغ وناضج يرغب أن يكون مسؤولاً ليتمكن من المساعدة حيثما يستطيع في عالم يحتاج الكثير، ويهددنا كثيراً.
>
> نورمان لير Norman Lear
>
> منتج أميركي لبرامج تلفزيونية

تستلزم المسؤولية إدراكاً لتحيزنا وتحاملنا كما أنها تعني بأن نتذكر دائماً أننا لسنا محور الكون. لم يعد قيامك بواجبات العمل أنك تشعر بالمسؤولية. فالمسؤولية تعني:

- معرفة الآخرين واحترام آرائهم.
- تعريض أنفسنا لطرق مختلفة وجديدة للقيام بالأعمال وإنجازها.

التخلص من آرائنا المقولبة لتحقيق علاقات مشتركة ومحترمة وأصيلة مع الآخرين.

ولكن تذكر أنَّ المسؤولية طريق ذو اتجاهين وأننا بحاجة إلى أن يعمل الاتجاهان في القضية. عد بذاكرتك إلى أيامك الخوالي لترى كيف أن الاهتمام والاحترام يقويان قاعدة إنتاجك ويعززان علاقات العمل الإيجابية وأنها كانت مجزية كذلك.

أخرج رأسك من الرمل بتحويل التهميش إلى اهتمام

ما الذي عليك فعله لتحويل تصرفاتك التهميشية إلى تصرفات اهتمام؟ فيما يلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات عن كيفية اتخاذك خطوة فورية:

١ كن مدركاً لتحيزاتك وأفعالك وسلوكك. وكن مدركاً لحديثك مع نفسك، أسأل نفسك فيما إذا كنت تتصرف بطريقة التوجيه الذاتي أو إذا كنت تختار الاستجابة بهذه الطريقة. ولتنشيط الذاكرة ألق نظرة ثانية على تقنيات الفصلين الثاني والثالث والتمارين الموجودة في نهايتهيما.

٢ استخدم لغة شاملة. على سبيل المثال، عندما تستخدم الضمائر لا تستخدم دائماً الضمير «هو» بل استخدم «هو» و «هي» على السواء أو استخدم كليهما. واستخدم صيغة الجمع بدلا من صيغة المفرد عندما يكون ذلك مفيداً. للغة والكلمات قدرة كبيرة، فتأكد من أنك تقول ما تعني.

٣ مد يد العون والدعم إلى المستهدفين: أدعم وأظهر الاهتمام بمن همش. يمكنك التكلم معه على انفراد. كما يمكنك أيضاً دعم أفكارهم ومساهماتهم في الاجتماعات وعبّر عن دعمك.

٤ اسع قدماً لإزالة العوائق الشخصية التي تهمش وتزدري الأشخاص في موقع العمل. اطلب من أحد الأشخاص الذين تحترمهم وتثق بهم أن يساعدك بالإشارة إلى المواقف التي عاملت

الآخرين فيها بطريقة هامشية. على سبيل المثال: «أريد أن أتاكد من أني آخذ بعين الاعتبار كل الآراء فيما يخص هذا القرار. فإذا بدا أني لاأقوم بذلك أريدكم أن تلفتوا نظري».

٥ المحافظة على جو عمل محترم خال من الممارسات والشروط العدائية.

إزالة العوائق «الحواجز» البيئية التي يمكن أن تستثني أو تهمش الآخرين «نعم هذا يعني انزال برنامج التمارين الرياضية من اللائحة وأية مواد يمكن أن تعد عدوانية».

٦ ابحث عن قيمة الآخرين ومساهمتهم. حاول أن تجرب هذا النشاط الجماعي:

- اطلب من كل عضو في الفريق أن يدون أكبر المساهمات التي قام بها كل عضو بشكل شخصي لصالح الفريق وبعض صفاته مثل «طويل الأناة وحَلاً جيد للمشاكل، مهتم بالتفاصيل ويسأل دائماً الأسئلة الصارمة» وأطلب أيضاً من الأفراد تدوين ما يعتقدون أنها مساهماتهم.
- المشاركة بالنتائج.

اطرح الآن السؤال التالي: هل إدراك المرء لقيمته الذاتية تساوي تلك التي يدركها الآخرون؟

- ناقش ما هي آثار مشاركات الأفراد على الفريق «ما أعظم أن يكون للمرء قيمة وأن يكون ممن يسهمون في زيادة الانتاج، وما أدهش أن يرى المرء مايعتبره الآخرون إسهامات له».

٧ حدد وقتاً كنت فيه مهمشاً أو مهماً ومشاركاً الآخرين في قصصك. يمكن أن تكون القصص قوية وتحويلية. إنها تشخص موضوعاً صعباً وتساعد الآخرين على تطوير عاطفتهم. تذكر كيف كان شعورك عندما لم يلحظك أحد في المكتب أو في الاجتماع وعندما كان من المتوقع منك أن تعمل ساعات إضافية لأنك وحيد، وعندما لم يطلب منك الذهاب مع فريق العمل لأنك وحيد. شاطر الآخرين هذه التجارب وأصغِ إلى قصصهم كي تعلم بشكل أفضل تأثير الاهتمام والتهميش على كل شخص حولك.

٨ اعترف بالسلوك غير الملائم وغير المناسب. لاتختلق أعذاراً لمسألة يعتبرها شخص ماتتعلق بسلوكك. حاول أن تجد وسيلة لحل هذه القضايا. اطلب العون لكشف ما تجهل. ولا تنس أنك ربما لاتعلم ماتجهله «وتذكر نافذة جوهاري».

٩ كن مدركاً للتصرفات التي يمكن أن تهمش الآخرين بدون قصد. راقب سلوكك فلا يمكنك تغيير سلوكك إن لم تكن مدركاً له. اطلب من الآخرين أن ينبهوك إليه... ثم اشكرهم بدلاً من أن تتخذ موقفاً دفاعياً عندما يقومون بذلك.

١٠ كن واعياً لوجهات نظر من تعمل معهم ولاحتياجاتهم. وعليك أن تقدر الاختلافات. وفي حال وجود مسألة أثيرت حول اختلاف مافاعترف به علناً للشخص الآخر وناقش وجهات النظر المختلفة وقم مع الآخرين باختيار وسيلة المتابعة للتوصل إلى حل.

١١ لتكن عندك الرغبة لتقديم واستقبال التغذية الراجعة المناسبة. حاول تطبيق التمرين التالي مع المجموعة:

- عين شخصاً يسهل مراقبة هذا النشاط مثلاً «مدير ـ مشرف ـ قائد الفريق».
- نظم المشاركين أزواجاً «أو في مجموعات ثلاثية اذا ماتطلب الأمر ذلك».
- يقوم ميّسر العمل باختيار مجالٍ تنمويٍّ يستطيع فيه كل مشارك تقديم تغذية راجعة «قوة ـ صفة إيجابية أو فرصة للتحسين مثل أسلوب الاتصالات أو التفاعل مع العملاء والسلوك في الاجتماعات ومقاربة جماعية... الخ».
- يبدأ شخص واحد. واتبع هذا النهج:

أ. حدد الهدف البناء من تغذيتك الراجعة.

ب. صف بدقة ما لاحظته.

ج. صف ردات فعلك.

د. أعط الشخص الآخر الفرصة للاستجابة.

هـ. ضع اقتراحات محددة أخرى.

و. لخص دعمك وعبر عنه.

- أعكس الأدوار مع ميسر الأمور مراعياً التفاعل.

- على المشاركين ممارسة استخدام خطوات العمل بشكل فعال أثناء عرض هيكلية اللغة واللهجة المناسبة.

ضع ملاحظات ذهنية لتفاصيل النقاش الذي يعقب التجربة.

- باتباع هذا التمرين يقود ميسر العمل النقاش:

«كيف كان شعورك أثناء التمرين... تعليقات... الخ».

١٢ شجع الاتصالات الصريحة والحرة وذلك عن طريق السؤال والاستماع. فمثلاً إذا بدا جيمس منكمشاً، اسمح له بمناقشة مشاعره علنا بأن تقول له شيئاً كالتالي:

«جيمس، نود أن نسمع ما تفكر به، افسح له المجال ليتكلم، فالناس بحاجة إلى التعبير عن مشاعرهم وأن يستمع إليهم ويعترف بهم من قبل الآخرين.

١٣ امتدح الآخرين وشجعهم على إسهاماتهم. يظن البعض بأن مدح شخص مايجعله يتوانى عن عمله، هذا هراء فإطراء الآخرين يعد سلوكاً يولي الآخرين أهمية. فشكر الآخرين على مساهماتهم يشجع المزيد من السلوك ذاته.

١٤ واجه الدعابات والفكاهات واللغة أو النقاش غير الملائم. ولكن افعل ذلك بطريقة فردية بينك وبين من تنصحه، وبصورة محترمة وغير مخجلة. واعتماداً على الموقف، تجنب مواجهة السلوك غير الملائم علنا في اجتماع لأن ذلك قد يسبب الارتباك ويضع حداً للتواصل. إذ يتلقى الناس عادة

التغذية الراجعة بصورة أفضل عندما تقدم من واحد إلى واحد بصورة فردية وفي موقف غير تهديدي عن طريق شخص مهتم فعلاً بالشخص وبنتيجة تلك التغذية.

١٥ كن واضحاً بشأن ماتشعر به وما تريد. يعتمد الحصول على التغذية الراجعة البناءة على الكلمات التي تستخدمها.

تسلسل الكلمات	الشـــــرح
عندما .. تكون...	لتكن عبارة /عندما / هي بداية كلامك الذي يصف السلوك دون الحكم عليه، أو المبالغة فيه، أو توصيفه، أو تصنيفه، أو تحديد دوافعه.
أنا أشعر...	حدد كيف يؤثر فيك السلوك. وإذا ما احتجت لأكثر من كلمة أو كلمتين لوصف المشاعر فلتكن هذه الكلمات مرادفة للبهجة، أو الأسى، أو الغضب، أو الخوف.
لأنني	والآن اذكرْ ماهو سبب تأثرك بهذه الطريقة. صف العلاقات بين الحقائق التي تدركها والمشاعر التي أثارتها فيك.
وقفة للنقاش	دع الشخص الآخر يجبْ
أود أن	صف التغيير الذي تود أن يدرسه الشخص الآخر.
لأنه	ولماذا تظن أن التغيير سيخفف المشكلة.
ماذا تظن؟	استمع لإجابة الشخص الآخر، وكن مستعداً لمناقشة الخيارات والتوصل إلى الحل.

والآن مارس الوضوح في اتصالاتك عن طريق تحديد مشاعرك وحاجاتك. استخدم تسلسل الكلمات المذكور أعلاه لوصف وضع ترغب في تغييره.

تسلسل الكلمات	الشرح
عندما .. تكون...	
أنا أشعر...	
لأنني	
وقفة للنقاش	دع الشخص الآخر يجبْ
أود أن	
لأنه	
ماذا تظن؟	

١٦ دوّنْ شيئين يمكنك القيام بهما في العمل بصورة مختلفة لتتأكد من أنَّ الموظفين والزبائن لايهمشون.

١

٢

الفصل ٥

وسع نظرتك العالمية:

انظر إلى الأشياء كما هي لا كما تراها أنت.

«معظم الجهل، جهل مهزوم، إننا لا نعلم لأننا لا نريد أن نعلم».

ألدوس هوكسلي Aldous Huxley

كاتب مقالة وروائي إنكليزي

الجهل بما يحتاجه شخص آخر، يمكن أن يحفز على إثارة صراع ضار وإشكالات مؤذية.



تأمل النعامة. إنها فخورة بنفسها، نبيلة، ومدافعة عن نفسها، وأكثر وسيلة للدفاع عن نفسها عندما تتلافى صراعاً أو خطراً هي أن تدس رأسها في الرمال. إنها هادئة هنا، وتشعر بالسلام. بيد أن هناك عيب كبير، ألا وهو أنها تركت مؤخرتها ظاهرة بادية للعيان في الهواء.

هذا هو ثمن عدم الوعي. من الأسهل، عادة، على مايبدو تجاهل وضع صعب محتمل أو تلافيه، بالبقاء في وضعية عدم العلم به أو عدم إدراكه. ليس الجهل بركة، في واقع الأمر، كما يقول المثل، ولكن التجاهل مكلف وضار بالعلاقات الشخصية وبالناتج العام.

لايستطيع الموظف الناجح العيش والعمل في العالم الحالي المعقد ومتعدد الثقافات من غير وعي وحساسية تجاه وجهات نظر الآخرين واحتياجاتهم.

وستكون التكاليف باهظة جداً.

كيف نعالج هذا النقص في الإدراك؟

- أكد على المسؤولية الشخصية.
- انخرط في المخاطرة.
- استفد من فرص وتجارب التنوع التعليمية.

التمركز العرقي الذاتي مقابل النزعة العالمية

قصة

عاش رجل طوال حياته في البلدة ذاتها يعمل لكسب المال الكافي لإجازته الوحيدة التي سيأخذها وهي رحلة حول العالم. لقد بدأ بتوفير المال منذ أن كان صبياً فكان يدخر البنسات التي كان ينفقها الأولاد الآخرون على الحلوى والدمى، تابع توفير المال عندما كبر وبدأ يخطط وتعودت زوجته وعائلته على الاقتصاد في النفقات من أجل الرحلة الكبيرة. وكلما شعر هذا الرجل بالاكتئاب أخذ يفكر في الرحلة التي سيقوم بها يوماً ماحول العالم فترتفع معنوياته وتحلق.

وفي يوم من الأيام، بعد أن رحل أولاده وماتت زوجته قام هذا الرجل أخيراً بالرحلة التي أدخر المال من أجلها وخطط لها منذ سنين عديدة، لقد سافر لعدة أشهر عبر الدول ومعالم الأرض التي طالما حلم بها في حياته، التف أصدقاؤه حوله عند عودته منتظرين سماع القصص عن الأماكن الغريبة والمرافئ الغريبة والناس المثيرين.

سأله أحد الأصدقاء «ماهو شعورك وقد رأيت العالم؟».

> ليس هناك مكان تذهب إليه وتجد نفسك فيه مع أناس مثلك، تخل عن هذه الفكرة.
>
> بيرنس جونسون ريغون
> Bernice Johnson Regon
>
> موسيقي وأمين قسم الحياة المجتمعية ـ معهد سميث سونيان

تنهد الرجل العجوز قائلاً : «مخيباً للأمل، لم يكن كالوطن الأم أبداً».

قد تكون القصة السابقة عن المسافر حول العالم مفرطة البساطة ولكن الفكرة قد وصلت، إنها طبيعة البشر أن ينظر المرء إلى العالم من خلال وجهة نظر واحدة وأن يتوقع أن يكون للآخرين النظرة ذاتها.

تسمى هذه النزعة /التمركز العرقي أو التمركز حول الذات/

تعتبر العرقية أن وجهة نظر شعب ما ومعتقداته تتفوق على تلك التي لدى المجموعات البشرية والثقافية الأخرى.

اختر شيئاً ما تؤمن به بقوة مثل الأسرة وكيف ينبغي أن تكون، أو الدين، أو الأخلاق..... الخ.

ألا ترى نفسك أفضل من هؤلاء الذين لا يشاركونك المعتقدات ذاتها؟.

تقودنا هذه النظرة الثقافية الأحادية للعالم إلى مشكلة حقيقية في عملنا وتفاعلنا مع الآخرين.

إن التحامل والتحيز والقولبة المرتبطة بالعرقية قد تنسف جهودنا من أجل العلم مع الآخرين المختلفين عنا. خاصة إذا تمسك الآخرون بنظراتهم المركزية عن العالم.

يظن المؤمنون بالتمركز الذاتي أن معتقدات الآخرين واحتياجاتهم تأتي دائماً في الدرجة الثانية بعد احتياجاتهم ومعتقداتهم هم. من أكثر عناصر التمركز العرقي البغيضة ضرراً هي حقيقة أننا لدى مبالغتنا بتثمين معتقداتنا وطريقتنا في الحياة، إنما نحط من قيمة حياة الآخرين.

شريط جانبي، شرفك:

لا يمكننا أن نتكلم عن العرقية دون ذكر ابن عمها البشع، التهميش الباطني الذاتي، وقد قيمه أحد الكوميديين كالتالي:

التهميش الباطني الذاتي هو نزعة الادعاء بأننا والمجموعة التي ننتمي إليها نتعرض للاضطهاد أكثر من سوانا، ونعاني من المساوئ أكثر من غيرنا.

تماماً كما يكون العشب أكثر اخضراراً في الجهة الأخرى، فمن السهل أن ندعي بأن عشبنا أقل اخضراراً من العشب الآخر وأنه مطروق أكثر من سواه.

يمكن لأي شخص أن يكون سيئاً، سريع الغضب إلا أنا. أنا الذكر الأنكلوساكسوني الأبيض. يظن السود بأني ضعيف جسدياً وعدواني ويظن المستهترون أني لوطي مستتر. يظن النساء أنني أخرق وخشن. يظن الآسيويون بأنني كسول وغبي.

هل تظن أن لديك هدفاً شخصياً تسعى إلى تحقيقه؟ أنا ing%@#! بول بونيان ٪@

دنيس ميللر Dennis Miller

كوميدي أميركي

إن نقيصة هذا النشاط هي أن الوقت الذي يضيع في الشكوى عن مدى ضعفنا وهزيمتنا هو نفسه الوقت الذي يمكن أن نقضيه في إنجاز خطوات واسعة لصالحنا ولصالح غيرنا .

كيف ينشأ التمركز العرقي ؟

تنشأ نزعة التمر كز العرقي، بصورة طبيعية حيث يكون هناك من يثمنون أنفسهم عالياً لدرجة التعالي، فأي شخص أو أية ثقافة، لا يظن نفسه / لا تظن نفسها، أفضل من شخص آخر / ثقافة أخرى في مكان آخر؟ ومن لايظن أن لديه الطريقة الوحيدة الأفضل للقيام بالأعمال وإنجازها .

فعلى سبيل المثال، ماهي الطريقة التي يجب أن تعلق بها مناديل الحمَّام؟ فوق الدرج أم تحته؟ هل توجه التعليمات لأفراد الأسرة عن كيفية تركيب اللفافة؟ هل تشعر بأنك متحمس جداً بشأن الطريقة الصحيحة التي يجب أن تتدلى بها مناديل الحمَّام لدرجة أنك تقوم فعلاً بتغييرها في بيت صديق لك؟ ثم نظن أننا نتكلم عن أمر ليس له تأثير على حياتنا حقاً . فتخيل تطبيق المبدأ ذاته على أمور مهمة حقاً .

«الثقافة دكتاتورية إلا إذا فهمت وفحصت».

إدوارد.ت هول

مؤلف من أنصار التفاعل الثقافي

Edward.T.Hall

حتى أولئك الذين يفتخرون بأنهم عالميون، ومنصفون، ومنفتحون على أفكار وتجارب جديدة.

فإنهم يصابون بنوبات من العرقية أحياناً ولنتذكر ماالذي يسبب هذا كله، فكر بإحدى أكثر الكلمات أنانية في اللغة الإنكليزية التي تخرج من أعلى الرئتين عندما تنطق . MEEEE تنشأ العرقية عادة عندما ننغمس في سلوكيات M.E.E.E.E. لدرجة نغدو بها :

- **مجانين**: من السهل توجيه أصابع الاتهام إلى الآخرين ولومهم، عندما نغضب.
- **مرتبكين**: بدلاً من أن نعترف بسوء فهمنا عندما يتحدى الآخرون وجهة نظرنا فإننا نتمسك بقوة وبشكل دفاعي بوجهة نظرنا .
- **مكشوفين**: نشعر كأن عيوبنا قد انكشفت، فنسارع لكشف عيوب الآخرين كوسيلة لضمان سلامتنا وأمننا .
- **مستبعدين**: لدينا تجارب سلبية أبعدنا فيها عن المجموعة.
- **منهكين**: نشعر بالتعب والإحباط من موقف ما ولا يواسينا في هذه الحالة ويعيد شحن بطاريتنا «يزودنا بالطاقة» سوى إيماننا بتفوقنا .

ينزع الناس لأن يكونوا أكثر تسامحاً ومرونة، عندما يكونون في مكان آمن مفعم بالعواطف. ويميلون لأن يكونوا أقل تسامحاً عندما يكونون في أية حالة من الحالات الخمس المذكورة أعلاه.

تسبب هذه النظرات المتضادة عادة سوء الفهم وسوء التواصل وتطبيق أحكام بصورة خاطئة على جميع الأطراف.

أنت الآن في اجتماع للمبيعات



تشهد فيه حواراً بين ممثل حسابات ذي مقام رفيع وممثل حسابات ذي مقام أدنى.

يقول ممثل الحسابات الأعلى مقاماً: «أصبحت أعرف تماماً كيفية الوصول إلى النتائج بعد ستة وعشرين عاما من الخبرة في المبيعات».

فيرد ممثل الحسابات الأدنى مرتبة «إن العالم يتغير، وإننا بحاجة لاستخدام استراتيجية جديدة لتلبية هذه المتطلبات الجديدة».

الجوابان صحيحان وخاطئان بآن واحد لأنهما يعكسان منظوراً عرقياً.

كيف نتجاوز هذه المشاعر التي تقودنا إلى العرقية؟

- أن ندرك نزعتنا إلى الحكم على العالم من منظورنا، هذا ليس صعباً فنحن نقوم بذلك بشكل طبيعي ومستمر ومن دون إثارة.
- أن ندرك بأن وجهة نظرنا ليست هي النظرة الوحيدة الممكنة في أي موقف أو تفاعل، قد يكون هذا من أصعب الأمور التي نتعلمها. فإدراكنا بأن طريقتنا هي ليست الخيار الوحيد لا

يعني أننا على خطأ أو أننا كنا كـذلك في الماضي، بل يعني ببساطة بأن العالم يتغير وأن خياراتنا تتغير أيضاً.

- انبذ فكرة أن أية وجهة نظر أخرى خاطئة، الأمر الذي يقودنا طبعاً إلى...
- الاعتراف بأن أية وجهة نظر أخرى يمكن أن تساعد، ربما يكون خلاصاً وفرجاً لنا أن نكتشف أن شخصاً ما مختلفاً عنا يمكن أن يجيبنا فعلاً على أسئلتنا، ويحل لنا مشاكلنا التي كنا نتصارع معها.
- تصور خيارات أخرى: ماهي أسوأ الأمور التي قد تحصل إذا حاولت ببساطة فهم وجهات نظر أخرى؟ عَدِّل وجهة نظرك. وبدلاً من أن تحكم حاول أن تتجه نحو الفهم.

فإن فعلت ذلك، تخرج من فقاعتك الذاتية وترى العالم بطريقة مختلفة وبذلك أيضاً نستطيع الانطلاق إلى أن نصل إلى وجهة النظر العالمية.

النزعة العالمية. هي بطلنا

أنت الآن في معرض العالم وأنت جائع، وبينما أنت تتجول بين المعروضات شممت رائحة طعام من أكثر الأطعمة التي يسيل لها لعاب المرء، فتشرع بإعداد خطط غداء في رأسك.

«سأتوقف أولاً عند قاعة المعرض الصيني من أجل وجبة صينية تطبخ في القدر «بوت ستيكرز»، ثم إلى الجناح الفرنسي من أجل فطيرة لحم أو سمك صغيرة. وسوف يسد جوعي كوب من حساء البطلينوس المنهاتى في المعرض الأمريكي، أتبعه بسلطة بطاطا ألمانية أصلية.

وربما تكون الوجبة الرئيسية الكاملة، دجاج تاندوري الهندي، وأتحلى ببعض البقلاوة من اليونان مع فنجان من القهوة الكولومبية».

ولكن عندما تعلم شرطة الطعام «أعرف أنه لا يوجد شيء كهذا، ولكن سايرني في هذه» إنّك من أسكتلندا يقولون لك لايسمح لك إلا فطيرة الدم والهاجس❖، مما لاشك فيه أنك تحب هذه الفطائر، وتحب الهاجس أيضاً. من لايحبها؟!

ولكن لماذا ألتزم بطعام بلدي بينما هناك العديد من الخيارات في متناول يدي؟!

تهانينا! تمارس معدتك الآن النظرة العالمية.

النزعة العالمية هي القدرة على إيجاد خيارات متنوعة لدى رؤيتك للعالم والمواقف المختلفة. كلما اتسعت مجموعة رؤاك، كنت أقدر على التواصل بنجاح مع الموظفين والزبائن الذين يختلفون عنا. يمكن لهذه النزعة العالمية والنظرة التي تصدر أحكاماً مسبقة أن تكون مهارة عمل لاتثمن، لها تأثير إيجابي على إنتاجيتنا الخاصة بنا، وعلى المنتوج العام.

دعونا نلقي نظرة على بعض الشركات التي تمارس النزعة العالمية.

شركة شارلز شواب وشركة IBM تركزان جهود التنمية القيادية على تطويع نساء ومدراء من الأقلية، وتطويرهم وتحفيزهم. تتبع شركة شواب عوامل عديدة لتضمن أن يكون للنساء والأقليات فرص ترفيع وتطوير متساوية. ٨٣٪ من كبار فريق الإدارة في شركة IBM هم من النساء والأقليات وممن لم يولدوا في أمريكا.

❖ الهاجس: طعام استكندي من قلب الغنم وأعضائه الأخرى كالكبد والكلى وغير ذلك تقطع وتسلق حتى تنضج في كيس مصنوع من معدة الغنم. (المترجمة)

تشغل النساء مناصب عالية في البيرو وإندونيسيا وفرنسا وإسبانيا والبرتغال وسنغافورة وهونغ كونغ وأميركا اللاتينية.

هناك شركات أخرى مثل Apple وAOL وTime Warner وAT&T وEddie Bauer وEDS و Ben&Jerrys كلها تدعم تدريب الآسيويين ومن هم من أصل إسباني أو من أمريكا اللاتينية والشواذ والسحاقيات وتطويرهم مهنياً وتخطيط حياتهم المهنية. بالإضافة إلى أن ٧٦ شركة من شركات Fortune ١٠٠ لها سياسات لا تمييزية تتضمن إرشادات جنسية و ٤٤ شركة منها تقدم منافع زمالة بيتية للموظفين الشواذ والموظفات السحاقيات. «١»

التحرك باتجاه النزعة العالمية:

يعد التحول من النظرة العرقية إلى النظرة العالمية من أهم مهارات العمل التي يمكنك أن تكتسبها ولكنها تحتاج إلى العمل الجادّ. جرب الأدوات التالية:

- **زيادة الوعي:** ألق نظرة على تعليمك السابق لتكتشف من أين حصلت على سلوكك العرقي وألق نظرة على الأمور التي تقوم بها بدون وعي وحتى التي لا تعلم لماذا تقوم بها.

تخيل أنك في بيت صديقة لك لتناول العشاء. وقبل أن تضع اللحم في الفرن قطعت نهايتي قطعة اللحم ورمت بقدر لابأس به من اللحم فسألتها «لماذا فعلت ذلك؟» فقالت: « لست متأكدة ولكن أمي كانت تفعل ذلك دائماً» فأجبت: «دعينا نكتشف لماذا .... فأنت تدفعين مالاً كثيراً للحصول على هذا اللحم المحمر».

اتصلت الصديقة بوالدتها التي أجابت الجواب نفسه، «لست متأكدة، أمي كانت تقوم بذلك دائماً».

كلاكما الآن يقوم بالتحقيق في الأمر. قامت صديقتك بالاتصال عبر البلد لتتحدث مع جدتها، فصرخت الجدة «تفعلين ماذا ؟» لقد كنت أقطع النهايات لأن مقلاتي كانت صغيرة جداً فلا تتسع لقطعة الشواء.

فكم من اللحم رميت به في حياتك دون أن تفكري في الأمر؟ كم نبذت من اللحم لمجرد أن هذا ما كان يجري دائماً؟

- **التعليم:** اكتشف ما تستطيع من معلومات عن الآخرين وثقافاتهم المختلفة عن ثقافتك. تعَبد مع من يختلفون عنك في العقيدة لتتعلم شيئاً عن معتقداتهم وروحانياتهم. لمزيد من التفاصيل، تفحص التمارين الموجودة في نهاية الفصل الثاني.
- **تصنيف المعلومات القديمة والجديدة:** قرر ماهي وجهات النظر القديمة التي لايعلم بها أحد ولم تعد دارجة وقرر أياً منها تريد الاحتفاظ به كجزء من منظومتك العقائدية.

فعلى سبيل المثال تعَرف على كيفية استخدام الثقافات الأخرى العيونَ للتواصل فيما بينهم. لاتقفز إلى الاستنتاج بأن الآسيويين أو الأميركيين الأصليين يخفون شيئاً لأنهم ببساطة لاينظرون إليك مباشرة بحيث تقع العين على العين.

- **المجازفة:** ضع نفسك في مواقف وخبرات ثقافية جديدة وصعبة ومختلفة لتضيق حدود عرقيتك وتوسع نظرتك العالمية. انخرط واتصل بالمؤسسات العامة وبالمسؤولين لتشجيع دعمهم المستمر للمجموعات المستهدفة.
- **السفر:** يطلعك السفر على الكثير من وجهات النظر التي لا يمكنك التعَرف عليها بالقراءة أو بمشاهدة التلفاز فقط، بل لابد وأن تنفتح عليها.

عندما كنت وشقيقتي مسافرين، اندلعت العديد من المظاهرات في البلد التي كنا نزورها فعدلنا خطط سفرنا بسبب ذلك. وعند عودتها إلى هاوستون «Houston» صرخ مديرها في العمل منطلقاً من عرقيته قائلاً: «انظري ما يحصل عندما تغادرين ولاية تكساس العظيمة!» تخيل حجم عالمه وتخيل كل ماتعلمناه من تجاربنا الجديدة. فأحياناً تكون الرؤية والمشاهدة اعتقاداً. تصور أن الولايات المتحدة تحد بلدين بثقافتين مختلفتين. يمكننا أن نتعلم من متكلمي الفرنسية الكنديين الذين يقدرون جذورهم الفرنسية ومتكلمي الأسبانية المكسيك ذوي الجذور الأسبانية والأمريكية الأصلية والأميركية الجنوبية، أو قم بالسفر من سياتل في واشنطن إلى بيرمنغهام في ألاباما واكتشف مصفوفة الثقافات المتنوعة ضمن الولايات المتحدة. إن التحرك باتجاه النزعة العالمية يعني تحديد العادات القديمة ونبذها.

«أنا بشر فقط»

أخطاء شائعة لعامة الناس

القوالب الجاهزة : «أو هاي، أنت لست كبقية الناس»

القولبة: هي تطابق المعلومات التي تعرفها عن مجموعة ماعلى شخص ينتمي إلى هذه المجموعة.

فأين الخلل في ذلك؟

لنقبل جدلاً أن في القولبة منفعة ـ فهي تجعل حياتنا أكثر يسراً. وتساعدنا على فهم شيء من عالمنا إذ ربما يكون من الصعب جداً أن تصنف كل المعلومات عن الناس كأفراد. فمن الأسهل أن تعمم ولو بدا ذلك سخيفاً أحياناً. وبعد ذلك كله لايستطيع البيض القفز. وبالطبع ليكون ذلك صحيحاً علينا أن نتجاهل مشاركات ألعاب القوى التي أسهم فيها كل من لاري بيرد «Larry Bird» «وجون ستوكتون» «John Stockton» وكيفين ماك هيل «Kevin Mc Hale» وبيت مارافيتش «Pete Maravich».

> كل شخص، لاعتبارات عديدة، يشبه الآخرين جميعاً، أو يشبه بعضهم، أو لايشبه أحداً
> س. كلاكهوهن «Kluuckhohn.C» و ه.أ موراي، «MURRAY.A.H» محرران ل» «الشخصية في الطبيعة والثقافة والمجتمع»

وبتحديد الوقت الذي نمارس فيه القولبة مانستطيع تلافي القولبة بصورة غير مناسبة. إننا نمارس القولبة عندما:

- نفتقر للمعلومات عن مجموعات معينة. كلما كانت معرفتنا بهم أقل، كان ميلنا إلى استخدام القوالب المسبقة لسد الفراغ أكثر.
- تكون روابطنا بأعضاء المجموعات المختلفة ضعيفة أو معدومة.

كلما كانت خبراتنا أقل كان ميلنا إلى اللجوء إلى القوالب المسبقة أكثر.

وخاصة إذا كان الشخص الذي نعرفه من المجموعة تنطبق عليه تلك القوالب.

ما العيب في استخدام القوالب الجاهزة؟ إنها طبيعة البشر أليس كذلك؟

نعم من الطبيعي أن نستعمل القولبة، ولكن فيها بعض المزالق وخاصة في موقع العمل.

يمكن للقولبة أن:

- تحجبنا عن الاعتراف بما يقدمه شخص ما وعن تقييمه. فرؤية «الإعاقة» في الشخص قبل رؤية الشخص ذاته، مثلاً، يمكن أن تحدد ظلما إسهامات ذلك الفرد.
- تجعلنا نكوِّن افتراضات غير صحيحة و/ أو غير عادلة عن الآخرين. ويمكن أن تجعلنا نحكم على الآخرين بأنهم متخلفون ومعابون، كأن نقول مثلاً «فلان لا يصلح لهذه الوظيفة، أسلوبه متعال، وعدواني جداً، وغير ودي».

- تمنع البعض من العمل «إنهم لا يعملون بجد» إنهم كسالى أو «لديهم مسؤوليات عائلية كثيرة تمنعهم من العناية حقاً بعملهم».
- تحدد دور الشخص في المؤسسة: على سبيل المثال: «أعرف أن خلفيتها تستند إلى الشؤون المالية، لكنها صينية الأصل. ويجب أن تتكلم الصينية لذلك فإنها ستكون نافعة جداً لنا في فرعنا في تشايناتاون «Chinatown» كموظفة علاقات عامة، لنا في فرعنا.
- تعيق القدرة على التنقل في الحياة العملية: فعلى سبيل المثال «الآسيويون عمال جيدون ولكنهم لا يصلحون للإدارة» ومن الأمثلة الأخرى التي مازالت واقعية جداً هو نسبة النساء إلى الرجال الضئيلة في المستويات العليا في المؤسسات الأمريكية.
- وتسبب فصلاً وظيفياً: إذ تعزل مجموعات معينة في مهام وظيفة معينة في المؤسسات.

  فانظر في عدد التنفيذين الأمريكيين الأفارقة في EEO - شركة أفيرماتيف أكشن Affirmative Action ومناصب متنوعة.

نعم إذن للقولبة أهمية. ففيما يتعلق بالمؤسسات، فإنها تعد مكلفة إذا ما نظرنا إلى الأمر من زاوية كمية المواهب التي لا تستثمر حق استثمارها، أو أسوأ من ذلك تمر دون أن يلحظها أو يدركها أحد.

التحيز والتحامل

تبدو بعض المواقف المتحيزة والمتحاملة وكأنها متأصلة في نظرتنا العالمية أو منظورنا العام.

تشكل هذه الآراء جزءاً من الطريقة التي يقوم بها الناس بالتكيف مع العالم.

يُعد التحامل نتيجة للحكم المسبق الذي نصدره في أكثر المواقف لتحليل مانواجهه. وعلى كل حال، إذا ما جعلنا موقفٌ متحيز أن نسلك بطريقة تهمش شخصاً أخر، فعلينا أن نلغي ذلك السلوك.

تحيزنا أشبه ما يكون بعجز فيزيولوجي. فلا نستطيع أن نفعل ما يمنعوننا من فعله.
جون لانكاستر سبالدنغ
«John Lancaster Spalding»
أسقف فخري لبويرا «Poeria»، وكاتب.

تدرك الشركات تأثير هذه التصرفات التهميشية على الناتج العام وإنتاجية العامل وعلى التوتر في موقع العمل بين الموظفين.

لاتستطيع الشركات تغيير المواقف أو المعتقدات ولكنها تستطيع، بل وتقوم بتنظيم هذه التصرفات. يتطلب تنظيم التصرفات والسلوك من الأفراد أن يعاملوا الموظفين الآخرين باحترام.

إن العمل مع الآخرين أكثر تأثيراً للتغلب على التحيز من التحدث معهم.
رالف سوكمان «Ralf .W.Sockman».
وزير كنيسة المسيح. كاتب منهجي.

إن إدراكنا لمواقفنا التحاملية والتحيزية هو العنصر الجوهري في خلق موقع عمل متحرر من السلوك التهميشي. إذ يكون كل موظف حّراً في التصرف بطرق تجعل الآخرين مهمين ومحترمين.

أهمية الانزعاج:

يمكن للانزعاج الناجم عن المواجهة ان يسفر عن نمو كبير. فإذا لم تواجه مقاومة فأنك لاتتقدم. وهكذا، قليل من الانزعاج يعد علامة إيجابية.

هل سبق لك وتعلمت العزف على آلة موسيقية أو مارست رياضة جديدة؟

> إذا ما أزعجني أمر ما، أو أخافني، فعلي أن أحيط نفسي به، وأفهم شكله، بعدئذ لن يستطيع التأثير في.
>
> دافيد وجناروبتش
> «David WojnarowICZ»
> فنان وكاتب أميركي

هناك فترة ضبط وتعديل في البداية، وفترة انزعاج وألم في العضلات وألم خفيف في الأصابع أو صداع من كثرة المعلومات الجديدة، لدرجة أنك فكرت بالاستسلام والتخلي عن العزف ولكنك تشعر بالسرور لأنك لم تفعل. من الجدير أن يجتاز المرء فترة حرجة مزعجة من أجل الاستمتاع بالمكافأة النهائية.

يعد التحول من العرقية إلى النزعة العالمية رحلة مشابهة. وقد تسبب بالإزعاج للبعض ولكن تذكر: أن الشعور بعدم الارتياح هو جزء طبيعي من عمليتي التغيير والنمو.

فإذا لم تتجاوز قليلاً من الانزعاج فإنك لن تتغير ولا تتطور.

إن الدراية بالآخرين والتشبث بقضايا التنوع يمكن أن تكوّن غالبا تجربة تجعل البعض يشعرون بالقلق. ولكن إذا قمنا بالمخاطرة ووضعنا أنفسنا في هذه المواقف المزعجة فإنه سيكون لدينا إمكانية إحداث تغيير ونمو كبيرين.

فالعالم وموقع العمل كلاهما بيئتان سريعتا التغيير.

الذين يزدهرون في هذه البيئات هم:

- الذين يتماشون مع أي تغيرات.
- الذين يديرون هذه التحولات في حياتهم الخاصة.
- الذين يستخدمون التغيير كمنهج للنمو والتحسين.

إن الذين يبذلون جهداً لاتباع هذه الإرشادات سيكونون موظفين ناجحين ومنتجين ومتجاوبين بصورة جيدة. أي سيكونون هم النوعية من الناس الذين تحتاجهم كل شركة.

أخرج رأسك من الرمال بتوسيع نظرتك العالمية

ماالذي عليك فعله لتوسيع نظرتك العالمية؟ فيمايلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات التي ترشدك إلى كيفية المباشرة بالعمل فوراً.

١ أدرك أفكارك المقولبة مسبقاً. حدد أناساً معينين، أو مجموعات من الناس تضعهم عادة في قوالب محددة المعالم. والآن فكر متى وكيف شكلت آراءك في تلك المجموعة أو المجموعات. وفكر فيما تعلمته من والديك، وماذا عرفت من أصدقائك:

وهل كان للسينما أو التلفاز أثر على آرائك؟

ماهي المصادر التي شاركت والتي تشارك في تعزيز رأيك المقولب سلفاً؟

٢ قم بعملية تقييم ذاتي تعطيك لقطة عن مكان وجودك الآن بدلالة معرفتك بمن يختلفون عنك وفهمك لهم. لايخلو أي منا من التحَيز، ولكن علينا أن نعرف متى نحكم ظلما على الآخرين بناء على آراء مقولبة مسبقا، أو مواقف متحيزة.

لذلك.....

- حدد ماالذي تنوي أن تحكم على الآخرين بموجبه «الملبس أو العمر أو الجنس.. الخ» ويمكن أن يؤثر سلبياً على رأيك فيهم.
- دَوِّنْ باختصار متى وأين كان لمواقفك تجاه الآخرين تأثير سلبي عليهم.

- قم بمراجعة ما توصلت إليه مع شخص تثق به.
- ماهي التصرفات الواضحة للشخص الآخر هذا التي تؤكد انحيازك وآراءك المقلوبة.

٣ قم باختبار افتراضاتك تجاه الآخرين. اجمع المزيد من المعلومات عن الآخرين قبل أن تأخذ قراراً يمكن أن يؤثر على علاقاتك في العمل. فمجرد عدم رؤيتك للنجوم نهاراً، لا يعني أنها لا تتلألأ.

٤ أوجد أو اختلق فرصاً للاتصال بمن يختلفون عنك. ادع إلى الغذاء شخصاً لاتدعوه في الحالات العادية، انضم إلى مجموعة مختلفة للقيام بنشاط اجتماعي بعد العمل.

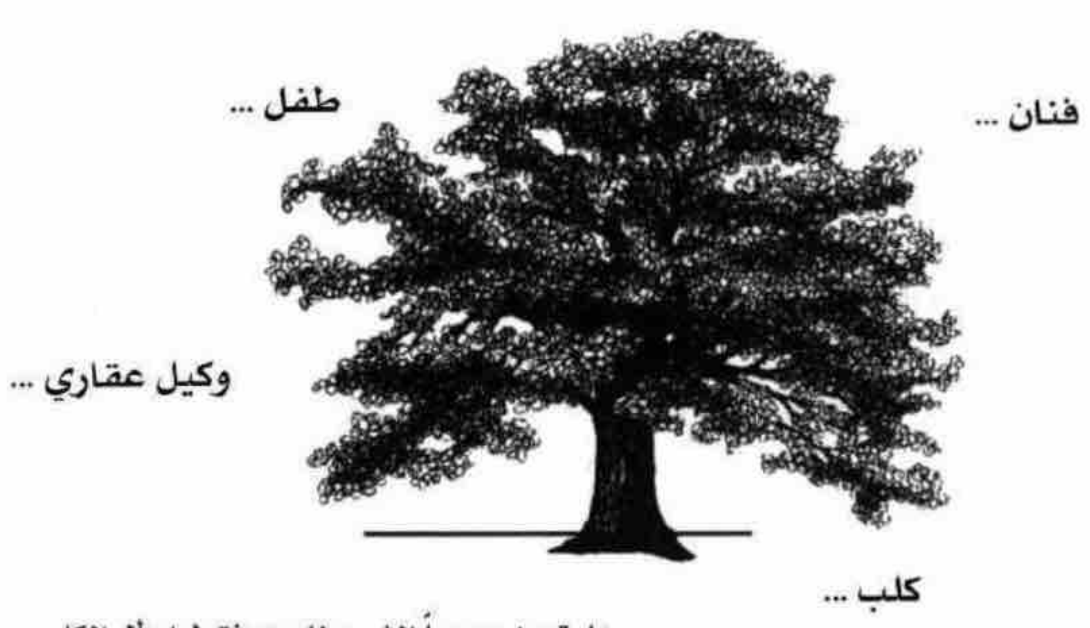
اجمع معلومات من مؤسسات تزودك بتاريخ بعض المجموعات وثقافاتها وتحدياتها وإسهاماتها «مثل مجلس العلاقات الأمريكية الإسلامية». شارك في أحداث متنوعة واختلط بمن ينتمون إلى مجموعات متنوعة.

٥ لتكن عندك الرغبة في أن تشعر بما يزعج الآخرين، من حين إلى حين. فلا يمكنك النمو إذا لم تتعرض لقليل من الإزعاج. حاول إقامة علاقات مع الآخرين على صعيد عاطفي. انخرط في أحاديث هدفها التعلم كيف يدرك المرء الأسباب التي ولدت مشاعر معينة لدى الآخرين وفهمها.

حاول أن تعي كيف ستشعر إذا مااتبعت سبيلهم.

٦ اسأل الشخص الذي كونت حوله افتراضات «ماالذي يجعلك تتصرف هكذا؟» فمعظم الناس لا يستاؤون إذا ماأردت أن تعرف عنهم إن حاولت ذلك بأسلوب لبق خال من الرياء والتكلف.

٧ فكر في نظرتك العالمية.. هل يرى الآخرون ما تراه؟ فيما يلي صورة لشجرة بلوط. ماالذي تعنيه لك شجرة البلوط؟ أجب عن وجهة نظر كل من:



هل ترون جميعاً الشيء نفسه: فقط اسأل الكلب.

٨ فكر في ماخسرته، فكر في جميع الفرص التي نضيعها عندما لا نختبر افتراضاتنا تجاه الآخرين. لقد قمنا بمخاطرة عدم استخدام الشخص الأفضل للوظيفة أو عدم ترقية الأفضل للمنصب أو خسارة إمكانية بناء علاقة جديدة يمكن لها أن توسع نظرتنا العالمية وتثرينا شخصياً.

٩ إن تعزيز السلوك الصحيح يقود إلى نتائج صحيحة.

إن تعـزيز سلوك شـخص مـا وإطراءَه سـيشـجع السلوك ذاته في المرة القادمة.

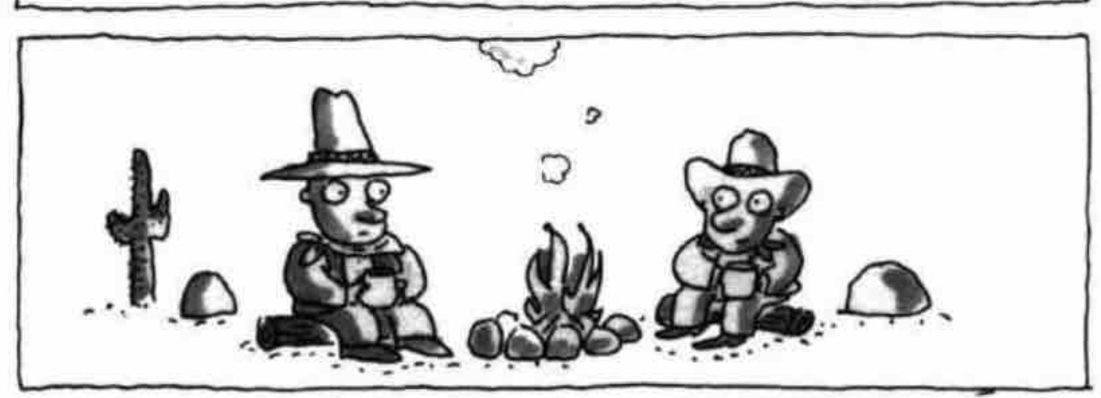
١٠ دون أمـرين يمكن أن تقوم بهما في العمل بصورة مختلفة بحيث تضع مفاهيم هذا الفصل موضع التطبيق.

١

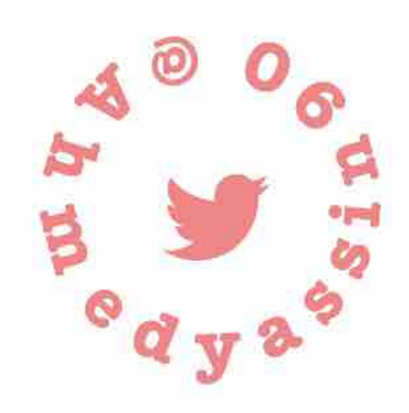
٢

إن ما يمنعني من اعتناق التنوع، ليست معضلة كمية العمل المتزايدة المترافقة مع تقلص مصادر الطاقة والنشاط، بل مهمة الحفاظ على مكونات التنوع وفهمها، وتطوير إعجاب بخلفيات الذين يختلفون عنا ومشاعرهم.








@Ahmedyassin90

الفصل ٦

أي طريق يخرجنا من الصحراء؟

يحصل التقدم بخطوة واحدة.

«من يزيل جبلاً يبدأ بنقل حجارة صغيرة» مثل صيني

افعل شيئاً..... أي شيء

أوراق العمل مكدسة على مكتبك. الجميع يريدون إنجازها الآن. والمواعيد الأخيرة لإنجازها تلوح كما يدور الأطفال حول كعكة عيد الميلاد. هناك عمل يجب إنجازه، عمل كثير.

ماذا ستفعل؟ لاشيء.

لسوء الحظ، إن هذا هو رد الفعل السهل الشائع عند مواجهة مهمة غامرة أو سلسلة مهمات. كما يصح الشيء ذاته عندما يصل الأمر إلى التنوع.

يعد إحساس المرء بأنه مغمور بكل مايحتاج إلى معرفته بقضايا التنوع وفهمها أمراً شائعاً. وتنشأ المشكلة، على أية حال، إذا ماسمحت لهذا الشعور أن يمنعك من القيام بأي عمل.

كنت في فترة من حياتي أناضل من أجل اتخاذ قرار حياتي كبير، فبدأت أدعو الله أن يبين لي مايرشدني إلى ماينبغي أن أفعله.

في اليوم التالي عندما انعطفت حول زاوية أحد الشوارع رأيت ماركيزاً يكتب بخط بارز وحروف كبيرة «إن كنت تريد علامة من الله..... فها هي ذي» كنت على وشك دخول المنعطف.

إذا كنت تشعر بأنك غارق في عمل متنوع وتتصارع معه، كما كنت أنا، فإن العلامة التي تنتظرها موجودة أمامك، ولكنك لاتراها. لذلك، آن الأوان لتخطو خطوات عملية صغيرة سهلة التنفيذ، ولا تنتظر أكثر من ذلك.

اقطع الطريق ببطء «تمهل على هونك»

ونتابع بكل سرور:

ربما لن نكون مثاليين بالنسبة لكل القضايا المتعددة الثقافات والتنوع في العالم وفي موقع العمل. ولكن يمكننا أن نصبح من ذوي الكفاءة في بعض الأمور.

سيعطينا الشعور بالكفاءة في تعلم الأمور، خطوة واحدة في زمن معين، الجرأة والعزيمة على متابعة تعلم المزيد.

يعد المثل القديم (الحياة صعبة إن سرتها بخطوات واسعة «ياردة، ياردة» ولكنها سهلة إن سرتها بخطوات قصيرة «إنشاً، إنشاً») ملائماً في وصف الحساسية المتنامية لقضايا التنوع. لاتغرق نفسك بمعلومات التنوع الواسعة التي تحتاجها. تعلم «بوصة» «معلومة» واحدة في اليوم، عندئذ تهتم الياردة «المعلومات الأوسع» بنفسها.

إن لم يكن الآن، فمتى؟

ماذا تفعل عندما تصل إلى العمل؟

هل تصب لنفسك فنجاناً من القهوة؟ أم تلقي نظرة على الصحيفة؟ أم تبدأ الإجابة على البريد الصوتي والإلكتروني؟ أم تبدأ بالعمل؟ والفرص هي، آخر شيء يمكن أن تفعله هو أن تخطط ماالذي يمكنك فعله خلال النهار لتعزيز التنوع في موقع العمل.

هذا جيد. يمكنك أن تكون صادقاً. هذا لن يجرح مشاعري.

لنواجه ذلك. ربما يبدو أنه لن يتوفر وقت جيد لإجراء تغييرات أو لتكريس وقت لتعزيز وتطوير إدراك للتنوع في موقع العمل وتثمينه. الأعذار كثيرة وتبدو من النظرة الأولى وجيهة تماماً.

«إنني منهك تماماً، ولست متحمساً لذلك»

«إنني أبذل جهداً في العمل أكثر مما أنتج، مادام الوضع هكذا».

«من لديه الوقت؟».

«لاشيء لي في ذلك».

تفرض قضايا التنوع نفسها على حياتنا المفعمة بالعمل، ويتوقع منك أن تعرف المزيد عن التثاقف. متى ينتهي ذلك كله؟ من وجهة نظر تنبؤية، سوف تراودك الرغبة في أن ترفع يديك مستسلماً لأنك لاتستطيع معرفة كل ما ينبغي أن تعرفه ولا أن تفعل ماأنت بحاجة إلى فعله.

فماذا تفعل عندما ترى حصتك من قضايا التنوع تتكوم وتضاف إلى جعبتك المليئة بمهمات العمل اليومي؟ هناك اقتراح بأن تنظر إلى الحصص الأخرى المكومة على الطاولة وأن تتعرف إلى مكونات التنوع في كل حصة. هذا قد يبدد بعضاً من الشعور بأنك مغمور بالعمل.

انعطاف إيجابي:

إن الشعور الدفاعي والتصرف المتحدي عند مواجهة تحديات التنوع يضعك أمام موقعين، إما أن تربح وإما أن تخسر.

في حال استيائك من قضايا التنوع فإنك ستضاعف إحباطك لأنك ستخوض معارك لاحاجة لخوضها. وعندما تحبط يغدو من السهل عليك تهميش الآخرين.

فبدلاً من ذلك كله، كرس تلك الطاقة لاستخدامها بطرق أكثر إنتاجية إذ إن انفتاحك للتزود بالمعرفة عن تنوعية الآخرين سيأخذ منك جهداً أقل. والواقع، يعد التعلم إذا ما كان في سياقه الصحيح مفيداً وممتعاً.

التكريم........ بعد القبول

يتضمن القبول مفهوم الاحترام. كي تقبل أمراً ما، عليك أولاً أن تحترمه. فالتكريم يتجاوز ذلك ويتضمن تقديرك لقيمة الأمور التي تحترمها وتقبل بها. وتحصل على جائزتك الكبرى عندما

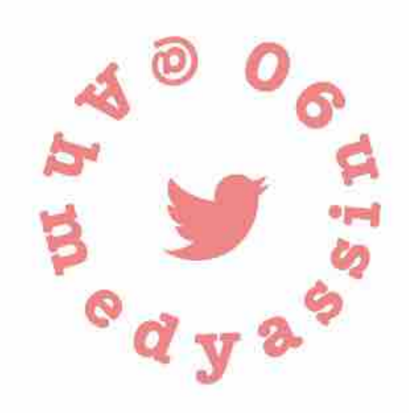
> ربما نكون قد أتينا على متن سفن مختلفة ولكننا الآن في القارب نفسه.
>
> ويتني يونغ ج.ر.
> Whitney Young.J.R.
> كاتب ومدير سابق للعصبة الريفية القومية.

تصل إلى القيمة التي اكتسبتها من الأمور التي تحترمها وتقبلها وتندمج في حياتك. مامن أحد يعرف كل شيء عن التنوع ولكنك الآن تعرف مايكفي لتحدث تغييراً في نفسك وفي مكان عملك.

وستكون المهمة أقل إرباكاً إذا ما حفظت بعض الأفكار البسيطة:

- يمكن لكل شخص منا قبول المسؤولية الذاتية لتعلم المزيد. فأكثر الأعمال المتعلقة بقضايا التنوع هي المسؤولية الشخصية والثقافة.
- إن لوم الآخرين واتهامهم يقودنا إلى المجهول. إن توجيه اللوم للآخرين لا يثير فيهم إلا الغضب والسلوك الدفاعي.
- إن التغيير الوحيد الذي يمكننا السيطرة عليه حقاً هو التغيير الذي نقرر أن نحدثه في أنفسنا. يحدث هذا التغيير عادة من خلال التجارب التربوية والانخراط بالمواقف الصعبة حيث نستقي معلومات جديدة.

إذا كنا نريد أن يكون لدينا عالم أفضل فإن هذا يبدأ بالالتزام الشخصي بمحاسبة الذات والتربية المستمرة.


@Ahmedyassin90

أخرج رأسك من الرمال باتخاذك تلك الخطوة الأولى

ماهي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتساعدك على الخروج من صحراء قضايا التنوع الشاسعة؟ فيمايلي فصل ملخص وبعض الاقتراحات لكيفية الانطلاق في العمل على الفور.

١ إذا مررت يوماً بلحظة تنوع صعبة، اعتبرها فرصة لتعلم المزيد عن نفسك وعن الآخرين. أعد تشكيل هذه التجربة واتخذ ثلاث خطوات كبيرة.

أ- توقف واسأل «ما الذي يجري هنا؟» انظر إلى الصورة الكبيرة واستمع لما يجري في داخلك من حديث، ثم حدد أنواع الأحكام التي اتخذتها تجاه الآخرين. كيف يمكن لموقفك أن يساهم في صنع هذا الموقف الصعب؟

ب- خذ وقتاً كافياً لتفكر في الكيفية التي يرى فيها الآخرون الموقف. واطلب منهم تغذية راجعة عن كيفية رؤيتهم للموقف.

ج - حاول حل القضية معهم فالهدف هو أن يكون جميع الأطراف منفتحين على تعلم كيفية فهم كل طرف للموقف وإيجاد بعض الحلول المشتركة للمشكلة.

٢ رتب أفكارك: ضع أحكامك جانباً وابحث عن معلومات لتقييم الأمور من وجهة نظر أوضح. انه يوم مثقل بالعمل وأنت منهك وقد شوشت أحداث اليوم أفكارك. استرح قليلاً. اخرج مشوارا. صفّ ذهنك وانتظر حتى الصباح لاتخاذ القرار ان لم تكن حياة أحد في خطر.

٣ أجر اتصالا شخصيا : لتكن لك مهمة شخصية هي إقامة علاقة مع شخص مامن مجموعة مستهدفة. وأظهِر أنك قادر على بناء مجمتع يضمكما معاً.

٤ قم بفحص للحقيقة مع شخص تثق به: احصل على بعض التغذية الراجعة تتعلق بسلوكك. وتعلم أن تدرك كيف يؤثر سلوكك على الآخرين.

٥ لتكن مسؤولاً شخصياً: لديك عدة خيارات لردات فعلك على المواقف. وكلما كنت مدركا لخياراتك أكثر، ازدادت مسؤوليتك تجاه أفعالك. يمكن أن تتخذ المسؤولية الشخصية صيغة احترام الآخرين، ووجودك حيث هم من أجلهم، ومساعدتهم على أداء عملهم بنجاح. هذا يعني أن تكون صريحاً ومباشراً مع الآخرين وتعطيهم التغذية الراجعة عند الضرورة وأن تكون منفتحاً لاستقبال التغذية الراجعة منهم. إن عملية الاحتواء، والتأكد من أن من هم في مجموعة العمل معك يشعرون بأنهم جزء من الفريق لا تقل أهمية عن المسؤولية الشخصية. فبفضل كل من هذه المبادئ تستطيع المساعدة على إيجاد مكان عمل تسوده المساواة ويعمه العدل.

٦ أعد دراسة معتقداتك بشكل موضوعي: من حقك، طبعاً، أن تتمسك بمعتقداتك. ومع ذلك فكّر في كيف يمكن أن تُترجم أعمالاً تشكل عوائق أمام الذين لا يشاركونك قيمك.

٧ اعترف بأن الآخرين قد يشعرون بأنهم مثقلون بالعمل أيضاً: فمعظم الناس يخجلون من التحدث عن التنوع علنا إلا أثناء التدريب على التنوع. أو يسخرون من التنوع عندما تسنح الفرصة.

إن المقدرة على إدراك أن التنوع يمس كل جانب من جوانب حياتنا وأن بحث قضايا الاختلاف فيما بيننا ليست ظاهرة مناسبة، بل صحيحة، تعد جزءاً لا يتجزأ من عمل التنوع.

٨ أوجد مجتمعك التعليمي الخاص بك: ان المجتمع التعليمي هو مجموعة من الأعضاء الموثوق بهم غايتهم تطوير أهداف معينة. فهو مكان آمن لاكتشاف أفكار ووجهات نظر جديدة وطرق مبتكرة للقيام بالأعمال. من الممكن أن تختار تشكيل مجتمع تعليمي مع زملاء موثوق بهم في العمل أو مع العائلة أو الجيران. ومفتاح النجاح هو أن تكون عازما على أن تكون أكثر إدراكاً ووعيا للتنوع البشري.

٩ ابتدع خطة عمل خاصة بك: فالتنوع، في النهاية، هو مايتعلق بالاختيار، إذ يمكنك أن تختار تجاهل كل ما تعلمته عن نفسك وعن الآخرين أو أن تبدأ بالتغيير وأن تنهمك في عملية التنوع بتحديد أهداف معينة. حدد ثلاثة أمور على الأقل تود أن تعمل بها وعين ماالذي تحتاجه لإتمام أهدافك وحدد خطاً زمنياً وتابع العمل. وتذكر بأن التغيير ينجم عن العمل.

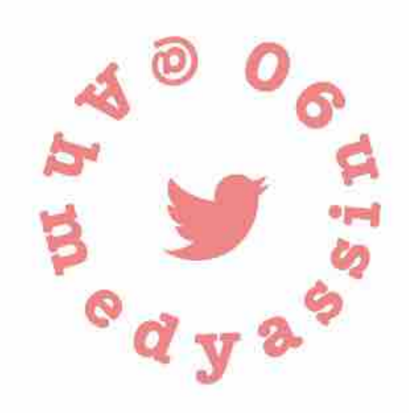
الهدف	خطوات لإتمام العمل	الإطار الزمني	المصادر اللازمة
١			
٢			
٣			

١٠ دون أمرين يمكنك البدء بهما حالاً في العمل يبعدانك عن الشعور بأنك غارق في قضايا التنوع:

١

٢

ملاحظات اضافية



@Ahmedyassin90

الأمر يعود إليك الآن

هاي : ماذاك الصوت ؟ إنه .... ألووبف woopf

مرحى !! هنالك نعامة أخرى تعرضت لتحدي التنوع، قد نجحت في إخراج رأسها من الرمل. فهل كانت تلك النعامة هي أنت؟ هاهنا فرصة جيدة لأن تكون أنت هو تلك النعامة، إن قرأت كل فصل وأكملت على الأقل بعض المواد التطبيقية في نهاية الفصل في هذا الكتاب، تهانينا! شكرا على التزامك به. أعلم أنه لم يكن سهلا تماماً. عندما تخرج من الصحراء مختالا رافعاً رأسك



عاليا فاتحا عينيك واسعتين، تصرّف باسلوب يبين أنك تفهم مفاهيم التنوع الأساسية لبناء علاقة فعّالة، فيما يلي معالمها الرئيسة:

١ توقف عن المشي على البيض: حدد معالم المواجهة الإيجابية واستخدمها.

فأنت تعلم أنك تؤثر مباشرة في كيفية تنمية علاقاتك وتشكيلها ولديك الأدوات لتطوير علاقات فعالة مع من ينتمون إلى ثقافات متنوعة أو يتمتعون بقدرات مختلفة، ويمكنك التوقف عن المشي

على البيض بالمخاطرة ومواجهة المواقف الصعبة بطريقة ملائمة، وادارة الصراع. وبمجرد قيامك بذلك، فانك ستستفيد من العلاقات القوية والسليمة التي تساعدك على الوصول إلى أهدافك الشخصية والمهنية

٢ أنا بحالة جيدة ولكنهم بحاجة إلى المساعدة: فلماذا ينبغي أن أتغير؟

يمكنك تحديد المكافآت التي تجنيها عند تطبيق التغيير الشخصي. إن استخدام نموذج الرأس والقلب واليد سيساعدك على أن تكون أكثر وعياً للأمور التي تقولها وتفعلها. وتذكر أن هذا النموذج يؤكد ذلك في كل موقف تختار فيه استجابتك. يمكنك البدء باختبار منافع هذه التغيرات عندما تدرك قدرتك على تغيير النتائج وانتقاء الخيارات للاستجابة المختلفة.

٣ من المهم مساعدة الآخرين، أطلق العنان لقوة التنوع: فأما أن يحتويك الأخرون وإما أن يستبعدوك، الأمر الذي يجعلك تشعر وتتصرف بطرق معينة. كما أنك تقوم باحتواء الآخرين أو استبعادهم. فالذين يشعرون أنهم مستبعدون، غالباً مايستجيبون بحوافز أقل وانتاجية أدنى. وأنت تملك القدرة على تغيير هذه الاستجابة باختيار الكلمات والأفعال التي تجعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمون.

٤ وسع نطاق نظرتك العالمية: انظر إلى الأمور كما هي، وليس كما تراها أنت. ولديك الفرصة لتحديد بعض مواقفك المنحازة والمتحاملة، وأفكارك المقولبة عن الآخرين، فكلنا عرقيون الى حد

ما. فهذا جزء من كوننا بشراً. إن الاعتراف والتسليم بهذه القوى الاجتماعية السلبية يقوي علاقاتك مع الآخرين ويحسن المردود العام و يعزز إمكاناتك للتقدم على طريق حياتك المهنية.

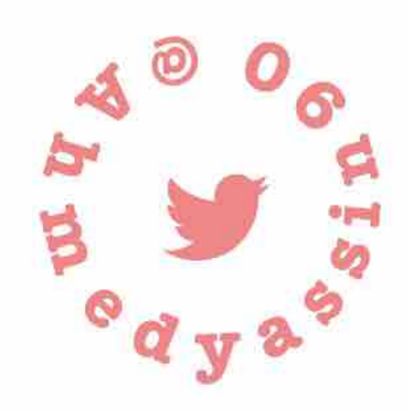
٥ أي طريق يؤدي إلى خارج الصحراء: يتحقق التقدم بخطوة واحدة اقطع عهداً على نفسك وتقدم خطوة صغيرة نحو الأمام، ثم خطوة أخرى. ماذا لو اتخذت خطوة ثالثة؟

ولن يمضي وقت طويل حتى ترى نفسك وقد خطوت بعيداً عن المكان الذي بدأت منه.

فإن الأمر المهم هو أن تبدأ. كما أن المخاطرة والانخراط في الصعوبات سيبعدانك عن النظرة المحدودة للعالم ويوجهانك إلى نظرة أوسع وأغنى. ان الهدف من هذا هو التغلب على عمليات الاقصاء اللاواعية، وبناء علاقات أكثر فاعلية.

أتمنى أن يبقى هذا الكتاب في متناول أيديكم لمراجعته واستخدامه كمرجع سريع من وقت لآخر. أما وقد خرجت الآن من الصحراء، فلماذا تتوقف هناك؟ فلقد ضمنت الكتاب اسماء مراجع ومصادر أخرى تساعدك على توسيع معرفتك وتعرفك بالجوائز اللامحدودة التي تجنيها من تعلمك كيف تبحر في عالم التنوع.

وفي النهاية تذكر بأن تغيير السلوك يتطلب التزاماً شخصياً قويا بالتغيير وهذا التغيير في السلوك سيجني الفوائد في كل مظهر من مظاهر حياتك. والآن فإن الأمر يعود إليك.


@Ahmedyassin90



A. S. Tolbert, Ph.D.

لمحة عن الكاتبة

الدكتورة آمي. س. تولبريت «Amy.S.Tolbert» مستشارة ومدربة في مجالات المصادر البشرية وتطوير المؤسسات. كما أنها مديرة التغيير الابداعي الفعال في المؤسسات «ECCO العالمية» المتخصصة في إبداء مفهوم جديد للروح وإعداد الناس والمؤسسات للبقاء والديمومة في بيئة متغيرة باستمرار.

ألفت الدكتورة تولبريت بالاشتراك مع غيرها، وقدمت في معرض معالجة قضايا التنوع والتعددية الثقافية والتدريب على المثاقفة موضوعاً بعنوان «اكتشاف صورة التنوع». يعد هذا الموضوع أداة تقييم ذاتي شعبية طرحته في المؤتمر الدولي للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية «ASTD» والمؤتمر الدولي لمؤسسة انسكاب للنشر Inscape Publishing «سابقاً شركة كارلسون للتعليم». وقدمت أبحاثاً قومية وعالمية في مؤتمر المنظمة الدولية لتنمية الموارد البشرية، وفي المنظمة الدولية لتطوير الإدارة، والمؤتمر الوطني «القوة العاملة للنوعية للعام

٢٠٠٠» برعاية ASTD ، وفي مؤتمرات قومية ووطنية أخرى. كما أسهمت في تطوير «صورة التنوع المتكاملة» التي تقيّم مناطق أساسية كي تركز فيها المؤسسات والمنظمات وقتها وطاقاتها المتعلقة بجهود التنوع.

تقوم الدكتور تولبريت بالتدريب وتقديم المشورة على الصعيد القومي في مجالات التدريب والتطوير الدولية والتعليم الألكتروني وتصميم العمل التلفزيوني وانتاجه، والعرض المغري، ومهارات الاتصالات والإدارة ضمن قوة عمل متنوعة، ومهارات التحفيز والقيادة. ومن عملائها المتنوعين Mayo Clinic «مستوصف ميو» Best buy «أفضل المشتريات»M٣، United Way «الطريق الموحد».

نقلت تجارب التنوع الدكتورة تولبريت من الولايات المتحدة إلى أميركا اللاتينية ومن شركات فورتشن ١٠٠ «Fortune ١٠٠» إلى شركات لاربحية ومن جو الشتاء القارس في ولايتها مينيسوتا إلى الأجواء الدافئة المشمسة حيثما أمكن. وبرغم إنجازاتها العديدة فهي تعتبر زوجَها وابنتيها الملهمتين في رأس قائمة أولوياتها.

حصلت الدكتورة تولبريت على شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، والمتخصصة في ثقافة التنوع والمثاقفة والتدريب عليهما، من جامعة مينيسوتا.

لمزيد من المعلومات عن الدكتورة تولبيرت أو خدمات «ECCO العالمية»، قم بزيارة الموقع الألكتروني:

www.ECCOInternational.com

أو البريد الألكتروني:

amy@ECCOInternational.com

Notes

Chapter 3: I'm Okay But "They" Need Help: Why should I change?

1 Lopez Negrete, A. (2000, September). The Hispanic Market Continues to Grow Everywhere! *Multicultural Marketing Resources (MMR) Newsletter.*
Retrieved September 5, 2001, from
http://www.inforesources.com/news/articles/art00sept.html

2 Cornitcher, D. & Skriloff, L. (1999, August). Multicultural Marketing: A Marketing Imperative. *Multicultural Marketing Resources (MMR) Newsletter.*
Retrieved September 5, 2001, from
http://inforesources.com/news/articles/art99aug.html

3 Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2000). *Joining together: Group theory and group skills* (7th ed., Chapter 10). Boston: Allyn & Bacon.

4 Judy, R. W. & D'Amico, C. (1999). *Workforce 2020: Work and workers in the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.

5 U.S. Department of Labor statistics.

6 Statistics from Women's Enterprise Web site.
Retrieved October 31, 2001, from
http://www.womens-enterprise.com/adv.html

7 *Gay Customers. Best Customers. $450 Billion.*
Retrieved October 31, 2001, from
http://www.planetoutpartners.com/PlanetOutPartnersSalesKit.pdf

8 KPMG LLP Consulting, New York. (2000, July).
Retrieved on November 26, 2001, from
http://usserve.us.kpmg.com/news_eventsnews/pr000725.htm

9 *World Development Indicators 2001*, World Bank. (2001).
Retrieved on November, 26, 2001, from
http://www.worldbank.org/data/databytopic/bullets.pdf

10 Mann, R.A. & Roberts, B.S. (n.d.) Sexual Harassment in the Workplace: A Primer.
Retrieved on November 3, 2001, from
http://www.uakron.edu/lawrev/robert1.html

11 D'Ancona & Pflaum, LLC (2000, February 14). Government Reports a 300+ Percent Increase in Discrimination Lawsuits. *HR Watch*.
Retrieved November, 2001, from
http://hr.monster.com/hrwatch/2000/02/14/

12 *Sources for list of lawsuit figures:*

• Denny's
Press release (1999, August 26).
Retrieved on November 26, 2001, from
http://www.igc.org/tcrp/press/Discrimination/dennysone.htm

• Home Depot
News item post.
Retrieved on November 26, 2001, from
http://www.sgdblaw.com/past_cases.htm

• Texaco and Coca-Cola
Winter, G. (2000, November 17). Coca-Cola Settles Racial Bias Case. *The New York Times*.

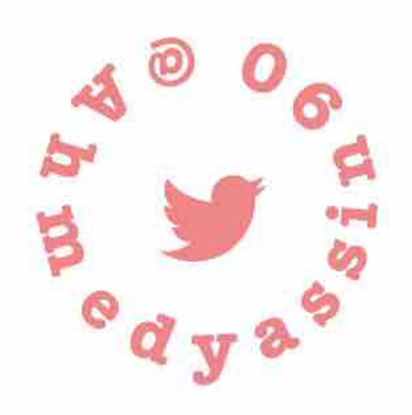
• Ford Motor Co.
(2001, December 19). Ford Motor Co.: $10.5 million settles claims of rever: discrimination. *Chicago Tribune*, p. 2.

• Microsoft
Prencipe, L. W. (2001, April 27). Guarding Against Discrimination Lawsuits. *Infoworld*.
Retrieved November, 2001, from
http://www.infoworld.com/articles/ca/xml/01/04/30/010430calist.xml

13 Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics* (3rd ed.). Palo Alto, CA: National Press Books.

Chapter 5: Broaden Your World View: See things as THEY are not as YOU are.

1 Koonce, R. (2001, December). Redefining Diversity. *Training and Development Magazine*, pp. 22-33.


@Ahmedyassin90

البيبليوغرافي

Alba, R. D.(1990). Ethnic identity: The transformation of white America. New York: Yale University press.

دراسة مميزة تدقق في دور التغير العرقي في حياة الأمريكيين من أصل أوروبي وكيف يميز هؤلاء الأمريكيون الأوربيون أنفسهم عن سواهم من الأقليات العرقية من أصل آسيوي ومن أمريكا اللاتينيه والكاريبيين.

Allen,j. (1990). I saw what you did and I know who you are. Tucker, GA: Performance Managemrnt Publications.

تركز هذه القراءة البسيطة على إعطاء واستقبال التغذية الراجعة. ستكشف طرقاً فعالة لتعزيز الآخرين تعزيزاً إيجابياً في موقع العمل.

Allen,R (2002). Guiding change journeys. san Francisco: Jossey - Bass Pfeiffer.

نظرية نحو كتاب عمل تطبيقي، قدم الكاتب ثماني رحلات تغيير ممتعة لمساعدة القراء ليصبحوا ممارسين للتغيير صادقين ومصقولي الثقافة.

Boyett,J. H.& Conn, H. P. (1992). Workplace 2000: the rev olution reshaping American business. New York: plume.

توثق التغيرات الحاصلة في موقع العمل وتحديات العمل وردات الفعل عليها.

دراسات لحالات من مؤسسات ناجحة بما في ذلك.

.«Motorola,Sara Lee,Wal-Mart»

Brandon, S.G. (Ed.) (1978). Dictionary of comparative religions. New yourk: Macmillan.

يقدم هذا المجلد تعريفاً دقيقاً لعلم الانسان وعلم الأيقنة والفلسفة وسيكولوجية الأديان الآسيوية والغربية، القديمة البدائية. وهي مقالات تصف ممارسات وفلسفات أديان معينة.

Cooperrider, D. (Ed.), Yaeger, T.F., Sorenson, P.F. (Ed.), & whitney, D. (Ed.) (2000).

Appreciative inquiry:

إعادة التفكير بمنظمة انسانية تتجه نحو نظرية إيجابية للتغيير.

Champaign, IL: stipes publishing LLC.

يساعد هذا الكتاب على بناء أساس بحثي علمي للتقصي المحمود .

تساعدنا هذه المجموعة التنويرية من المقالات على استخدام التقصي المحمود لبناء وقائع جديدة واستخدام كامل طاقتنا.

Cose, E. (1995). Aman s world: How real is male privilege and how high is its price? New york: Harper Collins.

وصف للاستياء والاضطراب الذي يشعر به الرجال عندما تتحدى أدوار التغيير الجنسي وتوقعاته جوهر الهوية الذكرية من خلال استخدام المقابلات والقرائن التاريخية والتقارير والتحليل.

Covey, S.R. (1996). The seven habits of highly effective effective people. New york: Simon & Schuster.

برنامج مركز على المبادئ يساعد على وضع القراء في طريق الإنجاز الدائم والرضى الشخصي المستمر.

Cross,E.y. Miller, F.A. (Ed.), & seashore,E.W. (Ed.) (1994). The prpmise of diversity: over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organization. New york: Irwin professional publishing for NTL Institute.

مجموعة مقالات ودراسات معاصرة حول العمل الذي يركز على المستقبل، تساعد القراء على فهم القضايا المثيرة للجدل غالباً والمعقدة دائماً والمتعلقة بتنوع مواقع العمل، والتمييز، وإدارة التغيير، ومعالجتها.

Friskopp, A.& Silverstein, S. (1996). straight jobs, gay and lesbian professional, the Harvard Business school, and the Americamn workplace. New Yorl: Simon& schuster Trade.

إن هذا العمل هو دراسة معمقة مأخوذة من مقابلات أجريت مع خريجي مدرسة هارفارد للتجارة من السحاقيات واللوطيين وتجاربهم في موقع العمل.

كما يتضمن قائمة من الشركات التي تتبع سياسات عدم التمييز والحصول على مكاسب للزملاء المحليين ولمجموعات الشواذ من العاملين والمجموعات المهنية على الصعيد القومي.

Gardenswartz, L.& Rowe. A. (1993). Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. San Diego: pfeiffer& Co.

دليل شامل وعملي ومفهرس يحتوي على نشاطات ورسوم بيانية بالاضافة إلى أوراق عمل.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. New York: Bantam.

يبين غولمان (Goleman)، مقتبساً من أبحاث ذهنية وسلوكية مبدعة، العوامل التي تجعل ذوي الذكاء العالي يتعثرون في العمل، ومتوسطي الذكاء يفلحون. وتضاف هذه العوامل إلى طريقة مختلفة من طرق كون المرء ذكياً ـ «الذكاء العاطفي».

ليس الذكاء العاطفي فطرياً يولد مع المرء، ويبين المؤلف كيف يمكن تغذية صفاته وتقويتها لدى كل شخص.

Graves, E.G. (1997). How to succes in business without being white: straight talk on making it in American. New york: Harper Business.

يقدم مؤسس وناشر مجلة «Black Enterprise» دروساً ونصائح من أجل النجاح في العالم المشترك.

Gray, j. (1992) Men are from Mars, women are from venous. New York: Harper Collins.

دليل لفهم العلاقات بين الرجال والنساء والاختلافات بين الجنسين. ويقدم نصائح حول كيفية مواجهة الاختلافات في أساليب التواصل والحاجات العاطفية وأنماط السلوك.

Hacker,A. (1992). Two nations: Black and white, separate, hostile, unequal. New york: Ballatine Books

تحليل لمجتمع مجزأ وبيان لأسباب بروز الفروقات من خلال مدلول العرقية، والنظريات المتصارعة المتعلقة بالتفوقية والمساواة، بالإضافة إلى عوامل دقيقة كالإثم والمخاوف الجنسية.

Hall, E.T. (1976). Beyond culture. New York: Anchor press/ Doubleday.

يساعد هول «Hall» في هذا العمل القارئ على الامساك بمرآة ليرى القبضة القوية للثقافة العفوية اللاواعية. من خلال عملية اكتشاف الذات هذه يمكننا رؤية كيفية تأثير المواقف غير الواعية والمقررة ثقافياً بصورة مسبقة على أفكارنا ومشاعرنا وتواصلنا وسلوكنا.

Hrris, p.R.& Moran, R.t. (1991) . Managing cultural difference: High performance strategies for a new world of business. Houston: Gulf publishing.

منظومة موسوعية من النصائح، ومواد حالات، وأمثلة عن المنافسة بنجاح في السوق العالمية متضمناً سمات ثقافية محددة للمجتمعات الأوروبية واليابانية والشرق أوسطية والأفريقية والإسبانية أو الأمريكية اللاتينية.

Helgesen, S. (1995). the female advantage: Women;s ways of leadership. New York: Doubleday/ Currency.

دراسة بحثية تتضمن نتائج عن الطبيعة الفريدة للقيادة الأنثوية عبر أشكال مؤسساتية شاملة وأساليب تواصل وإدراك علاقات الموظفين. يتضمن هذا البحث دراسة أربع نظريات قيادية مشفوعة بأمثلة، وحالات من عالم الأعمال.

Hofstede, G. (1984). Cultures consequences. Newbury park. CA: Sage puplications.

يبين هذا الكتاب اختلافات التفكير والعمل بين شعوب أربعين بلداً مختلفة. كما أنه يحدد أربعة أبعاد رئيسية نُظمت فيها أنظمة القيم التي تؤثر على التفكير والسلوك.

Hultman, K.& Gellerman, k.& Gellerman, B. (2002). Balancing individual and organizational values; Walking the tightrope to success. San francisco: Jossy*Bass/pfeiffer.

يستكشف هذا الكتاب تحديات القيمة الكبرى التي تواجه المؤسسات المعاصرة وتقدم مقاربة نظامية لبث الحياة في المؤسسات بفضل قيم النمو.

Hultman, K. (1998). Marking change irresistble: Overcomoing restance to chang in your organization. Palo Alto, CA: Davies- Black publishing.

منهج عملي تدريجي لبناء الثقة وزيادة فعالية الفريق ومساعدة الموظفين على التكيُّف مع التغيير السريع من موقع العمل المعاصر.

إن هذا الكتاب معد للسلطات التنفيذية والمدراء ومستشاري المؤسسات.

Jphnson, D.W.& Johson, F.p. (2000). joining together: Group theory and group skills (7th ed.).

هذا الكتاب يطلع القراء على نتائج النظرية والبحث اللازمة لفهم كيفية جعل المجموعات فعالة وعلى دور الثقة وعلى المهارات المطلوبة لتطبيق تلك المعرفة بمواقع عملية.

Johnston, W.B.& Packer, A.E. (1987). Workforce 2000: work and workers for the 21 st century. Indinapolis: The Hudson Institute.

دراسة وتحليل مُمَيزان للقوة العاملة الأمريكية المتغيرة. تفترض هذه الدراسة بأن التغييرات التي طرأت على الثقافة الأميركية في الثمانيات ربما تتمخض عن تغيير جذري للولايات المتحدة في العام ٢٠٠٠ بحيث يعاد تشكيل الاقتصاد، وقوة العمل، والعمال.

Judy, R.W.& D Amico,C. (1999). Workforce 2020: work and workers in the 21 st Century. Indianapolis: Hudson Institute.

نظرة لمستقبل القوى العاملة الأمريكية جهزت بمساعدة اقتصاديين مهرة وخبراء في التربية وباحثون في السياسة في معهد هدسون «Hudson».كما أنه تتمة لكتاب «القوى العاملة للعام ٢٠٠٠».

Kanellos, N. (1996).The Hispanic American almanac (2 nd ed.). New York: Gale Group.

يقوم هذا الكتاب بمسح لحياة من هم من أصل أسباني/ أمريكي لاتيني، وثقافتهم، ويقيم تأثيرهم على تاريخ أميركا كما يحتوي على فصول عن هويتهم ولغتهم ودينهم وأنماط هجرتهم وأسرهم.

Kanter, R.M. (1997). World class: Thriving locally in the global economy. New York: Touchstone.

يساعد هذا الكتاب على جني منافع عملية من الفرص العالمية من خلال فهم تأثير العولمة على العمل والمؤسسات والأفراد. كما يقدم حواراً رائعاً وأمثلة تصور الحياة الحقيقية.

Kivel, P. (1996). Uprooting racism: How people can work for justice. Philadephia: New Society publishers.

صمم هذا الكتاب لمساعدة البيض على التصرف بناءً على قناعتهم بأن العرقية خاطئة، مزوداً بالقصص والاقتراحات والنصائح والتمارين والمقاربات للعمل سوية لمحاربة التمييز العرقي.

Lancaster, L.C.& Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are. Why they clash. How to slove the generational puzzle at work. New Yprk: Harper Collins

يظهر هذا الكتاب المتبصر كيفية كسب فهم جديد لقضايا موقع العمل المتعلقة بالأجيال بين التقليديين، والمشجعين على كثرة التناسل، والداعين إلى الحد من التوالد، والمؤمنين بالعصر الألفي.

Luft, J. (1969). Of Human interaction. palo Alto, CA: National press Books.

يستكشف الكاتب إطار عمل رئيسي لعمليات التواصل التي تحدث من خلال أشكال متنوعة من التفاعلات بين البشر.

Luft,j. (1984). Group processes: An introduction to group dynamics (3rd ed.). palo Alto, CA: National press Books.

مدخل إلى أساس المناهج الجماعية، إنه يكتشف (Johari Window) نافذة جوهاري و قضايا أساسية ونماذج وسلوكيات ومظاهر نفسية ونزعات شائعة.

Mendez-Russell, A., Wilderson Jr., F.r., & Tolbert, A.S. (1994). Discovering diverstiy profile. Minneapolis: Inscape publishing.

ترشد صورة التقريع الذاتي هذه الموظفين إلى رحلة اكتشاف الذات وهم يردون على مسائل في مجالات رئيسية أربعة هي:

المعرفة والفهم والقبول والسلوك. تلتحق بالكتاب جعبة ميسّر العمل تحتوي على كراسة فنية، ووريقات عمل يومية ونصف يومية، ونشرات مجانية، وحلقات دراسية عامة / نتائج تفيد حلقات البحث.

NTL Institute for Applied Behavioral Science. (1999). Reading book for human relations training (8th ed.). Alexandria, VA: Author and others.

تقدم هذه المجموعة من القراءات معلومات عملية ونظرية بالإضافة إلى أنماط من الاتصالات والتنوع والصراع والاندماج والوعي الذاتي وديناميكية المجموعات والتعلّم.

Reina, D.S. & Reina, M.L. (1999). Trust and betrayal in the workplace. San Francisco: Berrettkoehler publishers, Inc.

يصف هذا الكتاب كيف يمكن للثقة في موقع العمل أن تعزز إنتاجية العامل وتزيد من رغبة الموظفين في المجازفة ومشاركة المعلومات والتعلم من الأخطاء. يناقش الكتاب كيف نه بدون الثقة لايمكن للمؤسسات ركوب المخاطر الضرورية لتحقيق النجاح في بيئات الاقتصاد العالمي الجديد سريع التقلبات والتغيرات.

Rhinesmith, S.H. (1996). Amanager s guide to globlization: Six skills for success in achanging world. Chicago: Orwin.

هذه الدراسة واحدة من الدراسات المميزة عن العمل والعولمة معتمدة على تدريب خمسة الآف مدير من خمس وثلاثين دولة. كما أنها ترسم معالم ستة أنماط تفكير، وخصائص، ومهارات، إدارية لازمة للمديرين كي يعملوا في مؤسسة عالمية.

Schlossberg, N.K., Waters, E.B., & Goodman, J. (1995). Counseling adults in transition: Linking practive with theory (2 nd ed.). New York: springer.

يجمع المؤلفون بين دفتي الكتاب فهماً لنمو الكبار مع إستراتيجيات لاستشارة العملاء في قضايا التحول الشخصي والمهني. كما أنه يقدم إطاراً لبيئات العمل الجماعي والفردي. ويعالج مفهوم التهميش كذلك.

SEashore, C. (1999). what did you say? the art of giving and receiving feedback. Colmbia, MD: Bingham House Books.

يمكن لهذا الكتاب الجذاب أن يكون مفيداً لكل من يقدم تغذية راجعة للآخرين أو يتلقاها منهم.

يشرح الكاتب لماذا تقدم التغذية الراجعة معلومات عن المانح أكثر مما تقدم عن المتلقي من خلال الأمثلة والصور الموجزة.

كما يحلل الكتاب الصراع من أجل فهم الآخرين بعضهم لبعض.

Senge, P.M. (1990). The fifth discipline. New York: Doubleday.

لقد حول هذا النظام الخامس من المعرفة مبادئ مؤسسات التعلم إلى حركة تتعاظم حجماً وقوة ككرة الثلج. يشرح هذا الكتاب بأن القدرة على الاستجابة للتغيير تعد قضية حاسمة، ولكن أدوات الإدارة مثل إعادة الهندسة والنوعية الشاملة تتعامل ببساطة مع الأعراض فقط. ويؤكد الكتاب على تفكير الأنظمة.

Senge, P.M. (Ed), Cambron Mc Cabe, N.H., N.H., Lucas, T., Kleiner, A., Dutton, J,.& Smith, B. (2000). Schools That learn: the fifth discipline fieldbook everyone who cares about education. New York: Doubleday.

دليل يدل خطوة خطوة على كيفية بناء مؤسسة للتعلّم في شركتك.

يقدم هذا الكتاب الاشتمالي أدوات وتقنيات وتمارين وأفكاراً وقصصاً تساعد على تطبيق نظريات سينغ الثورية.

Shapiro,J.p. (1993). No pity: people with disabilities forging anew civil rirhts movement. New York: timesBooks.

إنه حكاية اليقظة السياسية لحركة أصحاب العاهات، ابتداء من جمعيات الصم في القرن السابع عشر بشأن نشاط مارثا حتى نفاذ قانون العاهات الأمريكي للعام ١٩٩٢ . يتضمن حكايات شخصية تمثل ٤٣ أمريكيا مصابين بعاهة ما.

Takai, R. (Ed.) (1990). Strangers from a different shore: Ahistory of Asian Americans. New York: Penguin.

مزيج غير عادي لتاريخ سردي، وذكريات شخصية، وشهادات شفهية. إنه تاريخ بانورامي للآسيويّين الأميركيين بدءاً من الصينين الذين بنوا سككاً للطرق الحديدية عبر القارات مروراً بعمال المزارع في حقول الخيزران والقصب في هاواي، إلى تحديات التمثل والاندماج، والتمييز العنصري في العصر الحاضر.

Tanenbaum, J. (1990). Male and female realities: Undestanding the opposite sex. Costa Mesa, CA: TAnebaum Assoc.

استكشاف لمقاربات فهم الذكور والإناث للتواصل والجنس والعواطف والقرارات والأولويات والالتزام والتعلم وإطارات المرجعية. كما يتضمن اقتراحات بشأن التواصل واقامة العلاقات عبر اختلافات الجنس.

Tannen, D. (2001). Ypu just don t understand; Women and men in conversation. New York:

يرجع سبب التعقيدات في التواصل بين الرجال والنساء إلى وجود ثقافتين مختلفتين ونموذجين مختلفين من سلوك المتعلّمين.

Thomas, R.R., Jr. (1996). redefining diversity. New York: Amacon.

نقاش يقضي بأن قضية التنوع هي أكثر من مجرد عمل إيجابي أو قضية موارد بشرية. كما يقدم الكتاب نموذجاً بعنوان «Diversity Paradigm» «نموذج التنوع».

يطرح ثمانية خيارات للعمل.

Trompenaars, F. (1994). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Chicago: Irwin.

يساعد هذا الكتاب المؤسسات الأميريكية على التحول لزيادة فرص العمل العالمي وذلك عن طريق التكيف مع صفات الأسواق المحلية الجديدة، والتشريع، والنظام المالي، والأنظمة الاجتماعية السياسية، والأنظمة الثقافية. ويعد من النماذج المميزة في العولمة.

Vail, P.B. (1996). Learning as away of being. San Francisco: Jpssey-Bass.

نقد عميق لجذور التربية الإدارية. ويناقش قائلاً: إذا ما أراد المديرون أن يبحروا بمهارة، فإن على مؤسسات «التعلم الأعلى» أن تعلم، قبل كل شيء، المديرين على كيفية دمج نظام التعلّم في ذواتهم هم.

Wetherford, J. (1988). Indian givers: How the Indians of the American transformed the world. New york: Fawcett Columbine.

متخصص بعلم الإنسان يتتبع المساهمات الحاسمة التي قام بها الأميركيون الأصليون إلى النظام الفيدرالي للحكومة والمؤسسات الديمقراطية والطب الحديث والزراعة وهندسة العمارة وعلم البيئة.

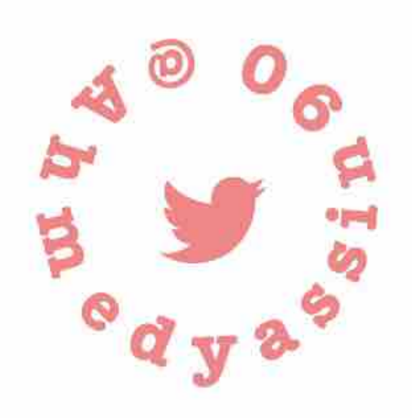
Winfeld, L.& spilman,s. (1995). Straight talk about gays in the workplace. Creating an inclusive, productive envoroment for everyone in your organization. New york: Amacon.

إنه بحث يبين أن الشركات التي لديها سياسات تقدمية تجاه الشواذ جنسياً تحقق زيادة في الإنتاج والربح، وتحسِّن صورتها العامة، كما يبين الكتاب هذه الآثار الضارة الناجمة عن الخوف من الشاذين جنسياً وكرههم.

Zemke, R., Raines, C.,& Filipczak,B. (2000). Generation at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace. New York: Amacon.

يعرض هذا العمل حلولاً عملية ومتبصرة من أجل فهم الاختلافات وحل النزاعات وإدارة التنوع العمري في العمل بصورة فعالة.

يعطيك هذا الكتاب لمحات مختصرة عن أربعة أجيال متمايزة ودراسات حالات في السلم الجيلي وتمرين تدريبي وإجابات على أكثر من واحد وعشرين سؤالاً تطرح باستمرار عن الإدارة في موقع عمل يضم أجيالاً متعددة.


@Ahmedyassin90



تصوير

أحمد ياسين

